

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU

Analytické a intuitivní rozhodování v průmyslovém nákupu

Analytical and Intuitive Decision-making in Industrial Purchasing

Student: Bc. Jakub Zapletal

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Zapletal**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: Analytické a intuitivní rozhodování v průmyslovém nákupu
Analytical and Intuitive Decision-making in Industrial Purchasing
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska průmyslového nákupu
 3. Charakteristika analytického a intuitivního rozhodování
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza dat
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7th ed. New York: Prentice Hall, 2006. 709 p. ISBN 978-0-273-69438-3.
KAHNEMAN, Daniel. *Mýšlení: rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2012. 342 s. ISBN 978-80-87270-42-4.
MONCZKA, R. et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. 888 p. ISBN 978-1133420590.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016




doc. Ing. Vojtěch Špačil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 22. dubna 2016


Bc. Jakub Zapletal

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, PhDr. Janu Vaškovi MSc. et MSc., za odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady, které mi v průběhu vypracování mé diplomové práce poskytoval.

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska průmyslového nákupu	7
2.1 Průmyslový nákup	7
2.2 Klasifikace nakupovaného produktu	8
2.3 Změna dodavatele.....	9
2.4 Schválení dodavatele	11
2.5 Hodnocení výkonnosti dodavatelů	12
2.6 Metody hodnocení	13
2.7 Shrnutí	15
3 Charakteristika analytického a intuitivního rozhodování.....	16
3.1 Intuitivní rozhodování	16
3.1.1 Faktory ovlivňující užití intuice	18
3.2 Analytické rozhodování.....	21
3.2.1 Co brzdí vývoji analytického rozhodování	21
3.2.2 Faktory ovlivňující užití analytického rozhodnutí	23
3.3 Kombinace intuitivního a analytického rozhodnutí.....	25
3.4 Shrnutí	26
4 Metodika sběru dat	27
4.1 Kvalitativní výzkum	27
4.2 Rozhovor	27
4.3 Etické požadavky rozhovoru	28
4.4 Formulace otázek.....	29
4.5 Shrnutí	42
5 Analýza dat.....	43

5.1	Zpracování dat a analýza	43
5.2	Interpretace dat	44
5.2.1	Struktura	44
5.2.2	Nedostatek času	45
5.2.3	Prostředí společnosti	46
5.2.4	Proces	47
5.2.5	Syntéza	54
6	Návrhy a doporučení	58
7	Závěr.....	60
	Seznam použité literatury	62

1 Úvod

Rozhodování nás provází celým životem. V posledních letech roste čím dál více zájem o zkoumání a bližší pochopení samotných rozhodovacích procesů. Mnoho významných odborníků na psychologii a ekonomii zaměřilo své studie právě na toto téma a snažili se zjistit, jakým způsobem se lidé rozhodují a co je vlastně hlavním důvodem jejich rozhodnutí.

Tento zájem se současně projevuje v různých odvětvích napříč širokým spektrem vědních disciplín. Tyto výzkumy potvrdily kritickou roli intuice v rozhodování odborníků. To, jak odborníci vyvíjejí a následně i používají svoji intuici, má proto obrovský potenciál pro zefektivnění rozhodovacích procesů ve společnostech. Velmi dobrou definicí pro intuici je vědět, aniž bychom byli schopni vysvětlit, jak a proč to víme.

Míra zájmu o zkoumání role intuice při rozhodování se však napříč spektrem vědních disciplín výrazně liší, přičemž v některých oblastech je role intuice prozkoumaná více, v jiné méně. Zjistil jsem, že v literatuře, kterou se mi podařilo o průmyslového nákupu dohledat, se výskytem intuice při rozhodovacích procesech vůbec nezabývali. Z toho důvodu považuji intuici v oblasti rozhodování v průmyslovém nákupu za nedostatečně prozkoumanou a to bylo také hlavním důvodem, proč jsem si pro výzkum zvolil právě tuto oblast. Pro tento výzkum jsem si zvolil dle mého názoru jednu z nejčastějších činností nákupních referentů, kterou je změna dodavatele.

Tématem diplomové práce je intuitivní a analytické rozhodování v průmyslovém nákupu, s tím že **hlavním cílem práce** bylo zjistit, jakým způsobem se nákupčí v průmyslovém nákupu rozhodují, co bylo hlavními důvody nebo příčinami volby této rozhodovací metody a které faktory na to měly nevýznamnější vliv.

Pro výzkum tohoto tématu bylo nutné použít metodu, pomocí které je možné zkoumat do hloubky příčiny určitého jednání. Z tohoto důvodu jsem si zvolil metodu kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru, protože je dle mého názoru pro tento typ výzkumu nejlepší metodou. Tyto rozhovory byly provedeny s pěti nákupčími, působícími v průmyslovém nákupu.

K analýze získaných dat byla využita metoda doslovné transkripce, která je pro další analýzu získaných informací téměř nezbytná. Po anonymizaci rozhovorů došlo za použití metody otevřeného kódování k další organizaci těchto dat. Touto metodou je podle odhalených témat možné rozčlenit celistvý text a následně jej nově uspořádat podle přesných potřeb výzkumu.

Následně jsem podle těchto témat a z literatury získaných faktorů interpretoval nasbírané informace z rozhovorů. Výsledky analýzy byly dále podkladem pro vyvození několika tvrzení.

Závěrem diplomové práce bylo navrženo několik změn, ale z toho důvodu, že se jedná o kvalitativní výzkum, není možné tyto výsledky zobecnit, a proto jsou i tato doporučení především směřována k osloveným nákupcům a zkoumaným společnostem.

2 Teoretická východiska průmyslového nákupu

Účelem této kapitoly je definovat oblast výzkumu. V této diplomové práci budu zkoumat proces rozhodování. Abych jednotlivá rozhodnutí přiblížil do podobné oblasti, která by byla porovnatelná napříč všemi respondenty, bylo zapotřebí blíže konkretizovat předmět tohoto rozhodování. Pro účely diplomové práce jsem tedy charakterizoval rozhodování o změně dodavatele v průmyslovém nákupu. Tak budu moci porovnávat jednotlivé přístupy rozhodování mezi nákupčími. Budu hledat podobnosti a odlišnosti v tom, který přístup rozhodování, kdy a proč použili. Tyto přístupy blíže definuji v kapitole 2.

Při výzkumu mě bude zajímat prostředí tohoto rozhodnutí, tedy v jaké situaci se nákupčí nacházel a na základě čeho své rozhodnutí uskutečnil. Je také zapotřebí definovat metodu klasifikace nakupovaných produktů, protože se nejspíš budou lišit rozhodovací procesy podle předmětu nákupu. Jiným způsobem se bude nakupovat například méně významný komponent než strategický komponent pro tvorbu zisku. Tato metoda mi pomůže lépe pochopit kontext a důležitost tohoto rozhodnutí. Dále definuji, jaké jsou jednotlivé fáze změny dodavatele a na základě jakých metod dochází k hodnocení dodavatelů.

2.1 Průmyslový nákup

Pro plynulý chod výrobních i nevýrobních procesů společnost potřebuje správné řízení nákupu (Lukoszová et al., 1999). Nákup je definován jako proces, funkce, vztah, součást v dodavatelském nebo hodnotovém řetězci, možný způsob řešení problému, disciplína nebo profese. Pro účel diplomové práce bych se přiklonil k definici z hlediska procesu.

Tento proces provádí organizační jednotky, které jsou buď samostatné, nebo součástí integrovaného dodavatelského řetězce, jako odpověď na požadavek zajistit všechny podnikové potřeby (Liker 2004). Jejich úkolem je získat správnou kvalitu ve správném množství, od správného zdroje, dodané na správné místo a ve správný čas. Přičemž význam výrazu „správný“ se může výrazně lišit podle situace konkrétní společnosti (Lysons, Farrington, 2006).

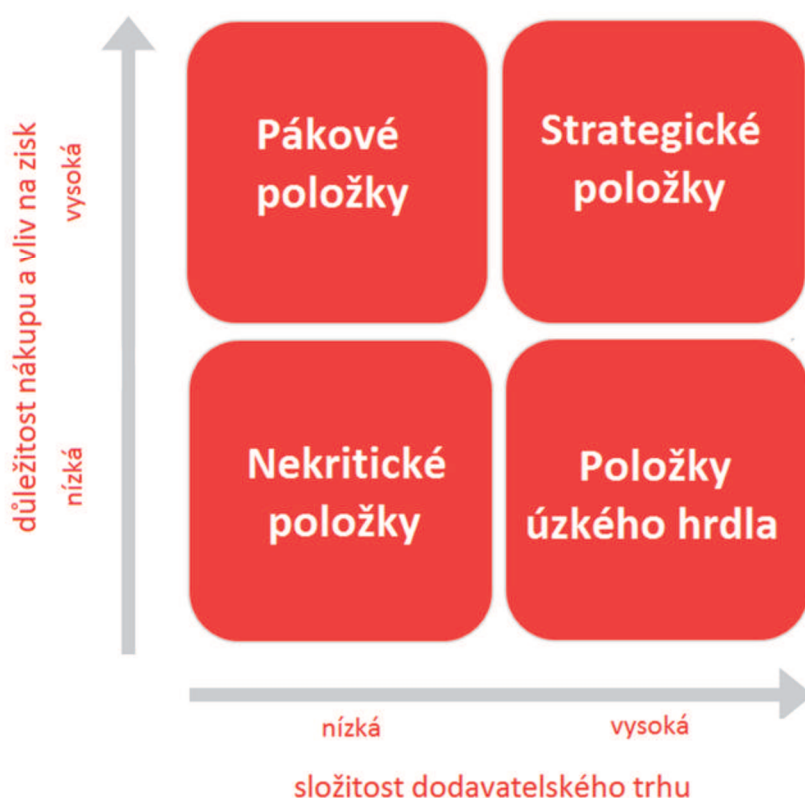
Technologický pokrok a růst konkurence můžeme považovat za hlavní příčiny, proč se nákup dostal z operační funkce na úroveň strategického managementu (Kraljic, 1983). V současnosti se tedy klade daleko větší důraz na tvorbu strategie nákupu, než dříve, a budování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Volba nákupní strategie a typu dodavatelsko-

odběratelského vztahu je velmi ovlivněna typem nakupovaného produktu. Proto je potřeba si blíže charakterizovat kategorizaci nakupovaných produktů podle jejich důležitosti.

2.2 Klasifikace nakupovaného produktu

Hrozba vyčerpání zdrojů, nedostatku materiálů a růst množství konkurence vedlo k tomu, že se firmy začaly více zaměřovat na možná rizika a snažily se lépe čelit nejistotám (Choi, et al., 2011). Kraljic ve své studii popisuje model klasifikace nákupního portfolia podle **vlivu na zisk** a **složitosti dodavatelského trhu** mezi čtyři kategorie (Lysons, Farrington, 2006). Kategorie pojmenoval jako strategické položky, pákové položky, položky úzkého hrdla a nekritické položky. Schéma modelu a rozložení výše zmíněných kategorií je zobrazeno na obrázku č. 2.1.

Obr. 2.1 schéma Kraljicova modelu



Zdroj: upraveno dle: KRALJIC, Peter. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. 1983.

Strategické položky mají vysoký vliv na zisk, ale s ním je spojené i velké riziko závislosti na dodavateli. U těchto produktů je tedy nejdůležitější analýza trhu a možných rizik, velmi dobrá předvídavost a dlouhodobá spolupráce s dodavateli (Kraljic, 1983). Společně s pákovými produkty často představují až 80% obrátu a vyjednávací síla je zde často mezi dodavatelem a nákupčím vyrovnaná (Lysons, Farrington, 2006).

Pákové položky mají velký vliv na zisk a jejich nákup často patří mezi ty jednodušší. U těchto položek se společnost snaží využít svého výhodného postavení a vybírat z velkého množství dodavatelů případně i substitutů. Nákupčí mají k dispozici velkou paletu nástrojů k redukci cen, jako je jejich vyjednávací síla, e-aukce, možnost dynamického řízení poměru dlouhodobých a spotových nákupů, řízení optimální velikosti objednávky a mnoho dalších (Kraljic, 1983).

Položky úzkého hrdla mají nižší vliv na zisk, ale jejich nákup je poměrně složitý. Přesto, že se jedná o relativně málo významné z hlediska ziskovosti, jsou často kritické pro samotnou existenci společnosti. Hlavní nebezpečí je ve velmi malém množství dodavatelů a v náhlém zvýšení cen produktů (Lysons, Farrington, 2006).

Nekritické položky jsou ty, které mají nízký vliv na zisk a nehrozí u nich téměř žádné dodavatelské riziko. Podle Paretova pravidla vyžadují až 80% aktivity nákupčího a podílí se jen asi 20% na celkovém obrátu (Lysons, Farrington, 2006). U těchto položek by se nákupčí měl snažit soustředit na standardizaci produktu, zjednodušení procesu nákupu a optimalizaci velikosti objednávek (Kraljic, 1983).

Kategorie nakupované položky ovlivňuje přístup nákupčího ke změně jejího dodavatele a definuje i složitost samotné změny. Jinak se nákupčímu bude měnit dodavatel nekritické položky, u které je dostatek dodavatelů a nízká úroveň vztahů s těmito dodavateli a jinak s dodavatel strategické položky, s kterým je vztah často až na partnerské úrovni. V následující podkapitole je definován nákupní proces z pohledu změny dodavatele a jeho jednotlivé fáze.

2.3 Změna dodavatele

Ke změně dodavatele může dojít z mnoha důvodů a i samotný proces změny může být ovlivněn mnoha faktory. Proto je cílem tohoto výzkumu, zjistit, jaký způsob rozhodování při tomto procesu nákupčí použil, proč se tak stalo, a co nebo kdo ho při tomto procesu ovlivnil.

Pro výběr správného dodavatele je zapotřebí mít definovanou nákupní strategii. Tyto nákupní strategie mohou být formální a pevně ukotvené ve stanovách společnosti, nebo naopak neformální a ukotvené pouze v myšlenkách nákupčího. Existuje mnoho modelů nákupních procesů a typů nákupních strategií. Liší se podle různé významnosti mezi nákupními prioritami, jako jsou snížení nákladů nákupu, rizika, zvýšení rychlosti a flexibility nákupu nebo kvality nákupu (Lukoszová, 2004). Proces zajištění dodavatele je velmi složitý postup, který zahrnuje celou řadu vzájemně souvisejících úkolů. Není divu, že byla vytvořena již celá řada modelů znázorňující tento proces. Pro tuto diplomovou práci jsem se přiklonil s modelem s 11 fázemi, který je zobrazený na obrázku č. 2.2.

První fázi je identifikace nebo přehodnocení problému nebo potřeby. Prvotní impuls nákupního procesu je zjištění potřeby nebo problému. **Druhá fáze** pojednává o definování a vyhodnocení požadavků. Je důležité u primární potřeby dále specifikovat technické parametry. Stanovit druh zboží a požadované vlastnosti a množství. Ve **Třetí fázi** je zapotřebí rozhodnout, zda požadovaný výrobek vyrobit, nebo koupit. **Čtvrtou fází** je identifikace typu nákupu podle množství času a složitosti. Od nejjednoduššího rutinního nákupu, přes modifikovaný nákup, který vyžaduje změnu, až po nový nákup vyplývající z nové potřeby. **Pátou fází** je analýza chování na dodavatelském trhu. Zda je dodavatelský trh silně konkurenční s velkým počtem dodavatelů, oligopolní s několika velkými dodavateli nebo monopolní s pouze jedním dodavatelem. V **šesté fázi** dochází k identifikaci dostupných dodavatelů, mezi kterými mohou být i úplně noví. **Sedmou fází** je redukce počtu dodavatelů na ty, kteří mohou nabídnout poptávaný produkt. **Osmou fází** je vyhodnocení zbývajících dodavatelů, která je velmi často prováděna pomocí výběrových řízení. **Devátá fáze** pojednává o výběru typu vztahu mezi kupující a dodavatelskou společností. V této fázi také často dochází k volbě, jak se budou udržovat vztahy s nevybranými dodavateli. V **desáté fázi** by měl již dodavatel dodat předmět nákupu. **Jedenáctou fází** je hodnocení výkonu dodavatele (Lysons, Farrington, 2006; Monczka, 2011).

Obr. 2.2 Schéma zajištění dodavatele



Zdroj: vlastní zpracování dle: LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. *Purchasing and supply chain management*. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2005. ISBN 0273694383.

Toto rozložení procesu výběru dodavatele na jednotlivé fáze mi dále poslouží pro analýzu získaných dat. V jednotlivých fázích může docházet k rozhodování podle intuitivních a analytických metod nebo podle kombinace obou těchto přístupů.

2.4 Schválení dodavatele

Schválení je po hodnocení poslední krok v procesu změny dodavatele, který vypovídá o tom, zda je určitý dodavatel schopný splnit požadavky a normy nákupčího či nikoliv. Toto schválení může být jak pro transakční jednorázový nákup, nebo pro dlouhodobý vztah, při kterém nákupčí zařadí tohoto dodavatele na list schválených dodavatelů. Dodavatelé na tomto listu mají pak daleko větší šanci získat zakázku než jako úplně nový účastník výběrového řízení. Často se k tomuto schválení dodavatele využívá cross-funkčního týmu, který se skládá z odborníků napříč všemi odděleními společnosti. Ti by měli zabezpečit to, že s tímto dodavatelem budou spokojeny všechna oddělení a nedojde tak ke schválení nevyhovujícího dodavatele, který by byl působil problémy některému oddělení. Tyto týmy mohou udělovat různé úrovně schválení, úroveň A jako bezpodmínečné, B je podmíněné schválení, u kterého

je potencionální dodavatel ještě vázán splnit určité problémové aspekty nebo C pro dodavatele absolutně nevhodného ke schválení.

Schválené dodavatele je dále ještě možné roztrždit do několika kategorií. Statut **Partnerství** má často pouze jediný dodavatel, který je na základě smlouvy uveden v listu schválených dodavatelů jako jediný zdroj pro konkrétní produkt. **Přednostní dodavatelé** jsou druhou kategorií, ve které je pro daný produkt nebo službu několik schválených dodavatelů. Další kategorií jsou **schválení dodavatelé**, ve které jsou vyhovující dodavatelé schopni uspokojit potřeby společnosti. **Potvrzení dodavatelé** byli navrženi jiným oddělením, jako je například vývoj nebo výroba, které nákupčí přijal a potvrdil. **Jednorázový dodavatel** je schválen pouze pro jednu transakci.

Obecně je stanoveno, že při prvním kontraktu s dodavatelem by mělo dojít ke schválení na dobu jednoho roku. Dodavatelé, kteří splňují předepsané standardy po dobu přibližně tří let, pak mohou být povýšeni do kategorie preferovaných dodavatelů. Naopak dodavatelé, kteří nesplňují výkonnostní kritéria, by měli být odstraněni z databáze schválených dodavatelů (Lysons, Farrington, 2006). Po schválení dodavatele již dochází k dodání předmětu nákupu.

2.5 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

Hodnocení výkonnosti dodavatele je poslední fází při nákupu. Toto hodnocení může výrazně zvýšit jejich následující výkonnost. Správně vedené řízení výkonnosti dodavatele může poskytnout informace o tom, a) kdo je dodavatel s nejvyšší kvalitou výrobku, b) jak by se dal vztah s dodavatelem ještě vylepšit, c) jak lze začlenit výkonnost dodavatele do celkové analýzy nákladů, d) jak zajistit, aby dodavatel dostal svých závazků, e) jak může být na základě zkušeností sdílena zpětná vazba s dodavateli, f) jak lze vysledovat problémy s podprůměrnými dodavateli, a jak tyto problémy řešit. Hodnocení také poskytuje informace o tom, kdy vyřadit dodavatele z listu schválených dodavatelů, kterému dodavateli přiřadit konkrétní objednávku, pobízí dodavatele k neustálému zlepšování výkonnosti a pomáhá lépe řídit rizika při rozložení objednávky mezi více dodavatelů (Lysons, Farrington, 2006; Monczka, 2011).

K hodnocení dodavatelů lze využít mnoho modelů a přístupů podle konkrétních požadavků na toto hodnocení. Některé jsou určeny pro jednorázové hodnocení, jiné jsou vhodnější pro průběžné hodnocení dodavatelských vztahů. K hodnocení může docházet

průběžně po určitém období, měsíčně, čtvrtletně, ročně anebo například vždy po každém samostatném projektu. U každého hodnocení musí být stanoveny konkrétní požadavky a hodnotící kritéria. Těmto kritériím a metodám hodnocení se budu více věnovat v následující podkapitole.

2.6 Metody hodnocení

Mezi prvních deset kritérií hodnocení výkonosti dodavatelů, které byly porovnávány podle relativní četnosti zmínění a relativní důležitosti jednotlivých faktorů, patří kvalita a řízení procesu, neustálé zlepšování, atmosféra zařízení, vztahy se zákazníky, logistika, zásoby a skladování, objednání, finanční podmínky, certifikace a v neposlední řadě i cena (Simpson et al., 2002).

Lysons a Farrington (2006) charakterizovali sedm běžných metod hodnocení dodavatelů, z nichž je šest popsáno níže. Sedmá metoda matice je vynechaná z důvodu pouze ojedinělého využívání v praxi.

Subjektivní metoda je obecně navržena jako dotazníkové šetření s číselným hodnocením, vyplněné určitým počtem dotazovaných. Výhodou je, že jej lze snadno sestavit, spravovat a může být vyplněné velkým počtem dotazovaných. Nicméně špatný objektivní základ, nebo vytržení z kontextu dané situace, může způsobit „Haló efekt“ (Kahneman, et al., 2011; Lysons Farrington, 2006). **Haló efekt** (Halo effect) vede ke spojování úspěchu či selhání podniku s nepravými osobami. Nákupčí hodnotí perfektně dodavatele za něco, co vůbec nezpůsobil. Ve skutečnosti to způsobilo jen štěstí a při příštím nákupu dochází k mylnému úsudku, že to tak dobře dokáže dodavatel udělat znovu. Nebo předpokládáme, že úspěšný nákup provedený konkrétní metodou bude stejně úspěšný i u jiné kategorie produktu. Je velmi důležité odmítnout podobné mylné závěry a podrobně rozebrat celý kontext. Zjistit, z jaké části byl úspěch zapříčiněn schopnostmi, a z jaké části pouze štěstím.

Velkou nevýhodou je také obrovské množství informací, které je potřeba převést z dotazníků do databáze. Tato metoda je nejčastější volba pro první pokus o systém hodnocení dodavatelů. Díky její jednoduchosti je dobrou volbou pro nákupčího v menších podnicích s malým počtem dodavatelů.

Metoda zjišťování je službou, kterou si lze koupit od výzkumných organizací. Při této metodě výzkumné organizace kontaktují zákazníky konkrétního dodavatele a získává jejich názory. Poté poskytuje nákupčímu pravidelné aktualizace. Je to jednoduchá metoda z hlediska

implementace, nicméně pro nákupčího velice nákladná. Problémem může představovat i důvěryhodnost dat, která může být velmi ovlivněná přístupem dotazovaných k tomuto výzkumu. Aplikace této metody je určena spíše pro velké korporace.

Srovnávací metoda využívá k hodnocení výkonnosti dodavatelů předem odsouhlasené kritéria. Individuální hodnocení jsou poté zprůměrovány podle týmů, přičemž hodnocení každého týmu má jinou váhu. Následně se tyto týmové hodnocení dají opět dohromady a výsledek dává finální hodnocení dodavatele. Výhodou této metody je jednoduchá tvorba, rychlá aplikovatelnost a bere v úvahu i předchozí výkon dodavatele. Nevýhodou je, že se může zapomenout na některé důležité faktory. K hodnocení dochází dle vlastního subjektivního názoru a výstup je tak možné zmanipulovat. Tato metoda není určena pro dlouhodobé hodnocení a je vhodná spíše pro srovnání dodavatelů pro konkrétní jednorázový nákup nebo výběr z listu již schválených dodavatelů.

Vážený bod je metodou, při které se zřizuje pro každou oblast váhový faktor, který představuje hodnotu této oblasti ve vztahu ke všem ostatním faktorům. Výkon dodavatele je pak ohodnocen každým faktorem zvlášť. Toto hodnocení jednotlivých faktorů je vynásobeno váhou jednotlivých faktorů a následně celkově zprůměrováno. Tato metoda je skvělá pro hodnocení návrhů, jelikož umožňuje nákupčímu, aby vzal v úvahu všechny faktory, přičemž si stále udržel vyšší význam jednoho faktoru před druhým. Je ale méně užitečná pro dlouhodobé hodnocení dodavatele, protože může být zadávání dat příliš časově náročné a u nákupčího může dojít ke snížení zájmu o tak pracný a komplexní proces. I přes zmíněné nevýhody je nejčastěji využíván pro hodnocení dodavatelů z dlouhodobého hlediska.

Metoda založená na procentech měří chyby dodavatelů, přičemž výsledky jednotlivých dodavatelů jsou vyjádřeny v procentech. Z počátku byla tato metoda využívána pouze pro hodnocení kvality a až později se rozšířila i na hodnocení výkonu dodávek. Například pokud dodavatel z desíti případů dodal třikrát se zpožděním, dostane tomu odpovídající ohodnocení 70%. Výhodou této metody je jednoduchost akumulování dat. Poskytuje porovnání mezi skutečným a očekávaným stavem. Nákupčí si stanoví procentuální rozptyly, kterým přiřadí slovní ohodnocení. Například 100 až 95% je excelentní, 94 až 90% je dobré a 89 až 85% je přijatelné. Tuto kategorizaci dodavatelů je pak daleko jednodušší spravovat a nákupčí se může například zaměřit jen na ty, které mají nižší hodnocení než je 90% a snažit se tyto dodavatele donutit ke zlepšení.

Získaná data však mohou být zavádějící, protože je možné všechny vstupní informace přizpůsobit hodnotícím kritérium. Nákupčí může tento proces například ovlivnit tak, že

sloučí, nebo naopak rozčlení 4 pozdní dodávky do jedné objednávky, aby ovlivnil výslednou pozici konkrétního dodavatele. Tato metoda také neodráží závažnost problému s kvalitou nebo zpožděním. Například je jedno, jestli je jedna dodávka ze sta zpožděná o den nebo o 30 dní. Systém tomuto dodavateli sníží hodnotu v obou případech jen o jedno procento.

Metoda založená na nákladech hodnotí dodavatele podle celkových nevýrobních nákladů spojených s výkonem každého dodavatele. Nákupčímu poskytuje vysokou úroveň detailních informací o jeho dodavateli. Je však velmi obtížné tuto metodu vybudovat interně a stanovit rozsah nevýrobních nákladů. Motivuje dodavatele ke zlepšování daleko lépe než ostatní metody. Je často používána k vyhodnocování výkonnosti jednotlivých dodavatelů stejně jako vyhodnocování trendů výkonnosti celkové dodavatelské základny.

2.7 Shrnutí

Ve všech výše zmíněných oblastech se musí nákupčí určitým způsobem rozhodovat a pro další účely diplomové práce vše v této kapitole považuji za analytické metody rozhodování. Tento přístup rozhodování je v literatuře o nákupu popsán velmi dobře. Bylo by dobré si definovat i druhý přístup rozhodování a prozkoumat, jak je tato metoda rozhodování popsána v literatuře.

3 Charakteristika analytického a intuitivního rozhodování

Pro účely této diplomové práce budu při definování analytického a intuitivního rozhodování vycházet z teorie duálních procesů od autora Kahnemana. Autor v této studii popisuje dva zcela odlišně pracující systémy v lidském myšlení. Systém jedna je charakterizován jako intuitivní a neuvědomělý, systém dva jako uvědomělý, uvážlivý a analyzující (Hassin, Uleman & Bargh, 2006). Intuitivní rozhodování je však nutné ještě dále rozlišovat na intuici obecnou a odbornou. Proto tedy budu v této diplomové práci porovnávat 3 přístupy, analytické rozhodování, intuitivní obecné rozhodování a intuitivní odborné rozhodování. Následně ke každému přístupu uvedu podmínky, za kterých je dobré jednotlivé přístupy použít.

3.1 Intuitivní rozhodování

V posledních letech roste čím dál více zájem o zkoumání rozhodovacích procesů. Mnoho významných odborníků na psychologii a ekonomii zaměřilo své studie právě na toto téma a snažili se zjistit, jakým způsobem se lidé rozhodují, a co je vlastně hlavním důvodem jejich rozhodnutí. Tento zájem se současně projevuje v různých odvětvích napříč širokým spektrem vědních disciplín (Salas, et al. 2010).

Existuje mnoho definic intuice, nejdetailněji je například popsána z hlediska odbornosti (Burke & Miller, 1999), heuristiky (Gigerenzer, 2007; Tversky & Kahneman, 1981), implicitního učení a paměti (Lowenstein, 2000), nebo individuálních odlišností ve stylech zpracování a modelech rozhodování (Epstein, Pacini, Denes-Raj, & Heier, 1996; Hammond, 1996). Výzkumy potvrdily kritickou roli intuice v rozhodování expertů. To, jakým způsobem intuici rozvíjejí a následně i používají, má proto obrovský potenciál pro zefektivnění rozhodovacích procesů ve firmách (Salas, et al. 2010).

Předtucha, úsudek, instinkt nebo třeba vnitřní pocit. Asi by bylo možné přijít i na další pojmy, které by byly významově podobné intuici, nicméně je důležitější si jasněji definovat její význam. Zjednodušeným vysvětlením intuice je **vědět, aniž bychom byli schopni vysvětlit, jak a proč to víme**. Přichází nečekaně a náhle, přesto v pravý čas a ve smysluplný moment. Intuici si proto lze představit jako druh poznání, který je kvalitativně odlišný než vědomé a analytické uvažování (Maidique, 2011).

Dostává se k nám příliš mnoho informací ze všech směrů a denně děláme až moc rozhodnutí na to, abychom mohli nad každým z nich dlouhou dobu přemýšlet a každé podrobně analyzovat. I přesto, že to občas může selhat, může být intuice v mnoha případech skvělým zjednodušením (Locke, 2015; Nayar, 2013).

Kahneman ve své nejznámější práci **Teorie duálních procesů** popisuje dva zcela odlišně pracující systémy v lidském myšlení. Systém jedna je charakterizován jako intuitivní a neuvědomělý, systém dva jako uvědomělý, uvážlivý a analyzující. (Hassin, Uleman & Bargh, 2006).

Systém 1 je zcela intuitivní a okamžitě reaguje na podněty. Nesoustředíme se jak tyto činnosti dělat a prostě je děláme. Skvělý příklad je třeba každodenní chůze do práce. Je to zautomatizovaná činnost, která si už nevyžaduje větší pozornosti. Obecně lze říci, že oba systémy pracují neustále, nicméně systém dva spíše pozoruje jednání prvního systému a zaktivuje se až tehdy, když se zvýší riziko, že systém jedna udělá zřetelnou chybu, nebo je zapotřebí před rozhodnutím analyzovat situaci.

Mnoho vědeckých článků uvádí, že intuice hraje stále velmi významnou roli při rozhodování. Pro účely této diplomové práce je však velmi důležité rozlišovat mezi intuicí obecnou (Generic intuition) a intuicí odbornou (experience based intuition).

Intuice obecná se projevuje při rozhodování nad zcela neznámou věcí, ohledně které nemáme moc zkušeností ani informací. Tento typ intuice využíváme v běžném životě, když se rozhodujeme v neznámých situacích, nebo pokud je celé rozhodování o něčem, čemu moc nerozumíme. Poskytuje rychlé úsudky, které jsou ovlivněné stylem zpracování rozhodovatele, prostředím konkrétního rozhodnutí a typem úkolu.

Intuice odborná je zdokonalená v určité oblasti dlouholetou zkušeností. Získání odborné zkušenosti může někdy trvat až řádově deset let. K odbornosti může pomoci i neuvědomělé implicitní učení (Locke, 2015). Intuice se dá vysvětlit jako proces myšlení. U odborné intuice jsou vstupy do tohoto procesu nejčastěji poskytnuty ze znalostí, které jsou uchovány v dlouhodobé paměti, a byly primárně získané prostřednictvím asociativního učení.

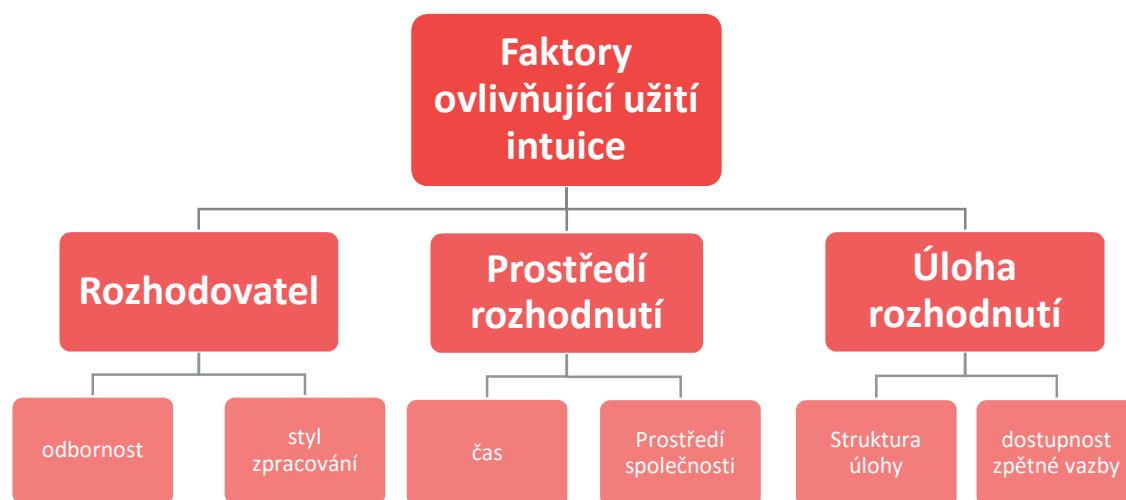
Intuice založená na odbornosti generuje velmi rychle jednotlivé možnosti rozhodnutí, které jsou ukotveny v rozsáhlých znalostech specifické oblasti, v rozpoznání situace, vzorů a modelů (Salas, et al. 2010).

3.1.1 Faktory ovlivňující užití intuice

Analýza vztahu intuice a výkonu zjistila, že použití intuice mělo pozitivní dopad v organizacích v nestabilním průmyslu, ale naopak negativní ve stabilním průmyslu (Khatri and Ng, 2000). Intuice je užitečná pouze za určitých podmínek (Locke, 2015; Bonabeau, 2003). Pro tuto diplomovou práci bych se přiklonil k rozřazení faktorů, které sepsal Salas ve své studii. Rozřadil tyto faktory mezi 3 primární kategorie (Salas, et al. 2010). Schéma faktorů, které ovlivňují užití intuice je znázorněné na obrázku č. 3.1.

První kategorie je nazvaná rozhodovatel a patří do ní faktor odbornosti a styl zpracování. Druhou kategorií je úloha rozhodnutí, ve které se zaměřím na strukturu dané úlohy a dostupnost zpětné vazby. Třetí kategorií faktorů je prostředí rozhodnutí, ve které je nejdůležitějším faktorem čas.

Obr. 3.1 Faktory ovlivňující užití intuice



Zdroj: vlastní zpracování dle: SALAS, E., M. A. ROSEN and D. DIAZGRANADOS. Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management* [online]. 2010, vol. 36, issue 4, s. 941-973 [cit. 2016-04-19]. DOI: 10.1177/0149206309350084. ISSN 0149-2063. Available from: <http://jom.sagepub.com/content/36/4/941>

a) Rozhodovatel

Odbornost

V obecném slova smyslu je odbornost vysoká úroveň schopností nebo znalostí v dané oblasti. Jde o přizpůsobování procesů požadavkům dané oblasti odbornosti, mezi které například patří posuzování situace, problému, a užití obecných rozumových strategií (Salas, et al. 2010). Odbornost expertů je ve studiích často zmiňovaná jako primární faktor přispívající ke správnému užívání intuice a výsledné efektivitě rozhodování. Může však nastat i situace, kdy bude odbornost hrát při rozhodování negativní roli. Odborníci se často přeceňují a snaží se „dívat jinak“, aby dostáli své pověsti expertů a často až překombinují všechny možné faktory (Kahneman, 2012).

Styl zpracování

Existují rozdíly v individuálních stylech zpracování. Z teorie duálních procesů již víme, že existují dva systémy myšlení, intuitivní a analytický. Tyto dva systémy na sebe vzájemně působí, avšak u každého jedince to je do jiné míry. Každý jedinec má tendenci se přiklášat k jednomu z těchto přístupů. U jednoho rozhodovatele bude převažovat intuice, u druhého může větší roli hrát analytické myšlení (Salas, et al. 2010).

b) Úloha rozhodnutí

Struktura

Vědomé uvažování má nízkou kapacitu, a tudíž může být rychle zahlceno velkým množstvím informací, oproti tomu intuitivní zpracování má paralelní povahu a rychle integruje komplexní sady podnětů (Salas, et al. 2010). Z těchto důvodů je intuice nejefektivnější při více komplexních situacích (Khatri and Ng, 2000). Například při rozhodování o nákupu od dodavatele ze zahraničí se vyskytuje mnoho různorodých faktorů, jako je vzdálenost, problémy s dopravou, clo, politické problémy v zemích, přes které se cestuje a jiné. Při takovéto situaci by bylo vhodnější dát na naši expertní intuici a věřit svým smyslům, protože je často velmi komplikované a někdy až nemožné se dostat ke všem těmto informacím, aby bylo možné je následně analyzovat.

Nedostatek zpětné vazby

Zpětná vazba u rozhodování nám umožňuje retrospektivní náhled na naše minulé rozhodnutí. Podle zpětné vazby mohu zjistit, zda jsem se rozhodl správně, nebo naopak a kde jsem udělal chybu. Uznávaný profesor psychologie z Univerzity v Kalifornii, Paul Ekman, je názoru, že mnoho z nás téměř nikdy nezjistilo, jestli naše rozhodnutí bylo přesné nebo ne. Pokud nevím, že jsem udělal chybu, nemohu se z toho ani nijak do budoucna poučit (Hayashi, 2001). A získat zpětnou vazbu v průmyslovém nákupu je téměř nemožné.

c) Prostředí rozhodnutí

Nedostatek času

Velmi často je takřka nemožné promyšleně analyzovat veškeré možné alternativy, abych dosáhl absolutní jistoty, protože než bych došel k samotnému konci této analýzy, bylo by rozhodnutí zastaralé a situace na trhu by mohla být úplně jiná. Velkou mírou se na tom podílí i fakt, že se v současnosti dějí pokroky v technologiích rapidním tempem. Je tedy potřeba zpracovat ty nejvěrohodnější dostupné informace a vyvodit z toho na základě své odborné intuice to nejlepší možné řešení.

Prostředí společnosti

Charakter společnosti a její kultura výrazně ovlivňují způsob rozhodování. U konzervativních společností, které jsou averzní k riziku, budou jednotlivé kroky vedoucí k rozhodnutí velmi důkladně popsány. Vrcholový management se touto formou snaží minimalizovat prostor pro možné volby v rozhodování. Je zde velmi malý prostor pro ovlivnění tohoto procesu svou vlastní odbornou intuicí. Nákupčí tak musí následovat krok po kroku tento proces i za předpokladu, že se nejedná o nijak závažný nebo komplikovaný nákup, což může být často i velmi časově náročné. Ve volnější struktuře společnosti by nákupčí mohl tyto nákupy provádět na základě své odbornosti a pouze jeli to zapotřebí, tak si při tom vypomoci určitým analytickým nástrojem (Hayashi, 2001).

3.2 Analytické rozhodování

V této podkapitole se zaměřím na definování analytického rozhodnutí, a které faktory mohou při tomto rozhodnutí hrát významnou roli. Analytické rozhodnutí je jakékoliv rozhodnutí podložené důsledným rozbořem dat nebo informací. Může se jednat o osvědčené a známé metody, ale i jednoduché srovnání alternativ podle definovaných kritérií (Bos, Cuddy, 2011; Alter, 1976).

Pro účely této diplomové práce definuji analytické rozhodnutí podle teorie duálních procesů, jako přístup založený na práci Systému 2 lidského myšlení. **Systém 2** je zcela analytický a neustále vyhledává informace. Jak bylo už řečeno, tento systém má na starosti spíše komplexnější problémy, při kterých vyžaduje vědomé úsilí, soustředění a maximální pozornost. Z těchto důvodů je oproti systému 1 i mnohokrát pomalejší. Jako příklad fungování systému 2 můžu uvést vyplňování daňového přiznání. I tento systém pracuje neustále, nicméně po většinu času spíše pozoruje jednání prvního systému a zaktivuje se, až když vidí riziko, že by systém 1 mohl udělat chybu (Kahneman, Klein, 2009).

Analytický přístup je tedy použití určitých nástrojů pro pečlivé srovnání veškerých možných variant tak, abych z nich bylo možné vybrat tu nejlepší variantu. Pro použití tohoto přístupu jsou zapotřebí znalosti především informací a dat, které je v některých případech velmi obtížné získat, a také znalost nástrojů a metod, jak tyto informace správně zpracovat. Těchto nástrojů je v současnosti již nepřeberné množství, nicméně je důležité vybrat tento nástroj správně podle typu vstupů, tedy informací a dat, které mám k dispozici a podle požadovaného výstupů, tedy jakou informaci bych se tímto procesem chtěl dozvědět (Shevetank, et al., 2012).

3.2.1 Co brzdí vývoji analytického rozhodování

a) Nezájem o sebezdokonalování a špatná motivace

V mnoha případech se nákupčí spokojí s analytickými nástroji, které mají již osvojené, používají je takřka každý den a odmítají se učit něčemu novému. Obrovský vliv na to má i způsob, jakým jsou jejich výkony hodnoceny. Často používají pouze ty metody nákupu, podle kterých jsou hodnoceny jejich výkony. Pokud je tedy nákupčí hodnocen při nákupu materiálu například pouze podle srovnání s předchozím obdobím, povede to pravděpodobně k tomu, že nákupčí bude jednat pouze tak, aby překročil tento stanovený cíl jen těšně, protože si bude

chtít nechat prostor pro vyjednávání i na příští období. Nevýhodou této metody je tzv. „osifikace“ neboli zkostnatění nákupu, protože se nákupčí upře na jednu metodu nákupu a je takřka nemožné, aby se v budoucnu ve společnosti změnil způsob nákupu.

b) Nedostatek zpětné vazby

Zpětná vazba u rozhodování nám umožňuje retrospektivní náhled na naše minulé rozhodnutí. Nákupčí mohou později zjistit, zda se rozhodli správně, nebo naopak a kde udělali chybu. Uznávaný profesor psychologie z Univerzity v Kalifornii, Paul Ekman, je názoru, že mnoho z nás téměř nikdy nezjistí, jestli naše rozhodnutí bylo přesné nebo ne. A pokud někdo neví, že udělal chybu, nemůže se z toho ani nijak poučit (Hayashi, 2001). Získat zpětnou vazbu je v mnoha případech téměř nemožné.

c) Neuvědomění si kognitivních chyb

D. Kahneman společně s A. Tverským věnovali oblasti kognitivních chyb několik let svých studií a podařilo se jím definovat dvanáct nejčastějších kognitivních chyb, kterých se při rozhodování dopouštíme (Kahneman, et Al., 2011). Kognitivní chyby jsou nepřesnosti nebo zkreslení výsledku, které si člověk při svém rozhodování neuvědomuje. Tyto chyby se mohou nabourat do každého strategického rozhodování. Pouhá znalost těchto chyb nás však od nich neochrání, jelikož si lidé své chyby sami těžko uvědomují a překonávají je. K tomu vytvořili **nástroj založený na dvanácti otázkách**, který pomůže zvýšit kvalitu rozhodování nejen u jednotlivců, ale i v celých organizacích (Kahneman, et Al., 2011).

Z těchto dvanácti chyb jsou pro účely diplomové práce důležité konfirmační zkreslení, heuristika dostupnosti a haló efekt. **Konfirmační zkreslení** (Confirmation bias) je klam, při kterém vyhledávám informace, které potvrzují můj názor, a ostatní ignoruji. Při rozhodování je velice důležité se stejnou mírou věnovat i alternativám. "Byly vytvořené opravdu věrohodné a relevantní alternativy?" Kolik úsilí bylo věnováno na sběr informací pro alternativy a byly také objektivně posouzeny? Nákupčí by měl řádně porovnat všechny alternativní dodavatele a prověřit zda nedošlo k vyřazení některého z dodavatelů.

Heuristika dostupnosti (Availability bias) je chyba, při které se spokojím s dostupnými informacemi a nepřemýšlím, zda mi něco zásadního nechybí. Je tedy třeba se ptát, kdybychom stejné rozhodnutí dělali i za rok, jaké informace bychom chtěli mít k dispozici? A je možné se k nim dostat i dnes? Naše mysl má tendenci přehlížet to, co chybí. Je tedy třeba vytvořit a následně zkontrolovat seznam informací, které pro daný typ

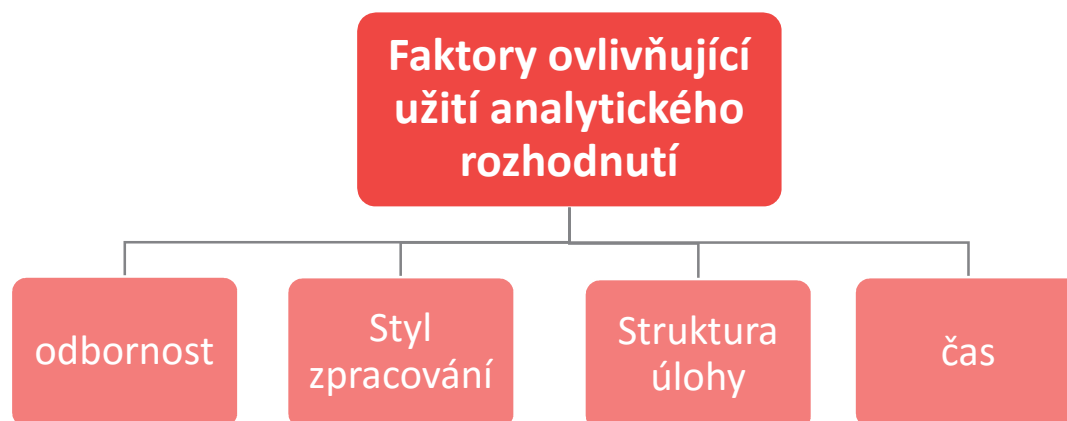
rozhodnutí bezpodmínečně potřebujeme. Nákupčí by neměl podcenit sběr informací o všech dodavatelích, protože by mohl některé velmi důležité informace přehlédnout.

Haló efekt (Halo effect) vede ke spojování úspěchu či selhání podniku s nepravými osobami. V Případě špatné dodávky nákupčí ohodnotí negativně dodavatele, přičemž třeba chyba nebyla vůbec na jeho straně. Nebo naopak, nákupčí hodnotí perfektně dodavatele za něco, co vůbec nezpůsobil. Ve skutečnosti to bylo jen štěstí a zároveň dochází k mylnému úsudku, že to dodavatel dokáže takto udělat i při příštím nákupu. V jiné situaci mohu předpokládat, že úspěšný nákup provedený konkrétní metodou bude stejně úspěšný i u jiné kategorie produktu. Je velmi důležité odmítnout podobné mylné závěry a podrobně rozebrat celý kontext. Zjistit, z jaké části byl úspěch zapříčiněn schopnostmi, a z jaké části pouze štěstím (Kahneman, et Al., 2011).

3.2.2 Faktory ovlivňující užití analytického rozhodnutí

V této podkapitole se zaměřím na nejdůležitější faktory, které ovlivňují užití analytického přístupu při rozhodování. Na obrázku č. 3.2 jsou tyto faktory přehledně znázorněny.

Obr. 3.2 Faktory ovlivňující užití analytického rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování dle: SALAS, E., M. A. ROSEN and D. DIAZGRANADOS. Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management* [online]. 2010, vol. 36, issue 4, s. 941-973 [cit. 2016-04-19]. DOI: 10.1177/0149206309350084. ISSN 0149-2063. Available from: <http://jom.sagepub.com/content/36/4/941>

a) Odbornost

Odbornost je vysoká úroveň schopností a znalostí v dané oblasti. Jde o přizpůsobování procesů požadavkům dané oblasti odbornosti, mezi které například patří posuzování situace, problému, a užití osvojených analytických nástrojů k vyhodnocení nejlepšího rozhodnutí. Odbornost se u expertů projevuje tak, že odborník dokáže zhodnotit jaká analytická metoda je vhodná pro danou situaci, a také ji dokáže správně implementovat. Odbornost expertů je ve studiích často zmiňovaná jako primární faktor přispívající ke zvýšení efektivity rozhodování.

b) Styl zpracování

Existují rozdíly v individuálních stylech zpracování. Z teorie duálních procesů již víme, že existují dva systémy myšlení, intuitivní a analytický. Tyto dva systémy na sebe vzájemně působí, avšak u každého jedince to je do jiné míry. Každý jedinec má tendenci se přiklášat k jednomu z těchto přístupů. Pokud bude u rozhodovatele převažovat cit pro analytické přístupy, znamená to, že většinu jeho rozhodnutí bude předcházet podrobné analýzy a srovnání všech možných variant a scénářů. U jiného nákupčího může zase více převažovat cit pro intuitivní rozhodnutí a tyto analytické metody u něj nebudou hrát tak velkou roli (Salas, et al., 2010).

c) Struktura

U tohoto faktoru se názory vědců velmi rozcházejí. Někteří z nich tvrdí, že má vědomé uvažování nízkou kapacitu, a tudíž může být rychle zahlceno velkým množstvím informací (Salas, et al., 2010). Jiní zase naopak tvrdí, že v současnosti máme dostatek informací a dat o čemkoliv a k těmto datům vždy existuje i mnoho použitelných metod, které jsou schopny tyto data analyzovat (McAfee, 2010). Tito autoři jsou názoru, že by jakékoliv naše rozhodnutí mělo být podloženo analytickým srovnáním. Pro tuto diplomovou práci bych se ale přiklonil spíše k názoru, že stále existují situace, při kterých může být trvání na analytickém rozhodnutí velmi zdlouhavé a může vést k větším škodám než riziko spojené s rozhodnutím na základě expertní intuice. Z těchto důvodů se připojuji k názoru, že analytická rozhodnutí jsou efektivnější při méně komplexních případech (Khatri and Ng, 2000). Pokud opět použiji příklad rozhodování o nákupu od dodavatele ze zahraničí, kde se vyskytuje mnoho různorodých faktorů, jako je vzdálenost, problémy s dopravou, clo, politické problémy v zemích, přes které se cestuje a jiné. Při takovéto situaci je velmi obtížné získat informace o

všech těchto faktorech a než bych dospěl na konec analýzy, mohly by se už některé z těchto informací změnit. Proto by v tomto případě mohlo být lepší věřit i své odborné intuici.

d) Čas

Čas hraje ve většině případů nejdůležitější roli při volbě způsobu rozhodnutí. Pokud se nenacházím v časové tísní a na zvážení mého rozhodnutí mám dostatek času, je lepší si analyzovat veškeré možné alternativy. Tím bych mohl dosáhnout téměř absolutní jistoty ohledně nejvhodnějšího řešení. V současnosti je pro analytické rozhodování i velkou výhodou neustálé pokroky v nejmodernějších technologiích. Mám k dispozici obrovské množství informací, a také modelů a vzorů k jejich zpracování. Pokud je však času nedostatek a rozhodnutí je urgentní, je použití analytických nástrojů velmi riskantní, protože může dojít k tomu, že dojdou k výsledku analýzy po stanoveném termínu, nebo budu při analýze tak spěchat, že udělám v průběhu procesu chybu, a mohu tak v některých případech způsobit daleko větší chybu než kdybych se spolehl na svou odbornou intuici.

3.3 Kombinace intuitivního a analytického rozhodnutí

Z dostupné literatury již vím, že vedle intuitivního a analytického rozhodnutí existuje i kombinace těchto dvou přístupů, při kterém dochází k jejich spolupráci. V některých případech dominuje analytický přístup, v jiných případech může hrát vůdčí roli intuice, která následně využívá znalostí analytických metod pro lepší rozhodnutí. Lze tedy říci, že nalézt správnou kombinaci těchto přístupů, může hrát klíčovou roli při rozhodování (Davenport, 2013).

V této diplomové práci bych se chtěl také velkou mírou zaměřit na použití tohoto kombinovaného přístupu a zjistit tak o tomto způsobu rozhodování více informací. Ke kombinaci může dojít několika způsoby. První může být situace, při které se na počátku úlohy nákupčí na základě své odborné intuice rozhodne pro použití určité analytické metody. V tomto případě tak celý proces rozhodnutí byl podle analytického přístupu, nicméně prvotní impuls pro tuto aktivitu byl zvolen podle jeho intuice. Nemusí se to nutně týkat pouze volby analytické metody, ale mohlo například jít i o volbu, které dodavatele oslovím pro daný projekt. I přesto, že budu oslovené dodavatele dále srovnávat podle určitých analytických metod, bylo výsledné rozhodnutí vedeno určitou mírou i mou intuicí. Už jen to rozhodnutí, že neoslovím všechny dostupné, je volba na základě mé intuice.

Na druhou stranu může dojít k případu, kdy na začátku úlohy oslovím všechny dostupné dodavatele a použiji přesně stanovené kroky pro výběr dodavatele, nicméně podle výsledků mi mohou vycházet 2 dodavatelé velmi podobně a já se mezi nimi nakonec rozhodnu podle svého vlastního uvážení. Mohu například zvolit toho druhého v pořadí, protože se například u nejdůležitějšího kritéria skoro vůbec nelišili, ale druhý dodavatel mi nabídl daleko větší výhodu ohledně druhého kritéria. Nebo jsem se tak mohl rozhodnout kvůli tomu, že se mi jednoduše s druhým dodavatelem v pořadí komunikovalo daleko lépe a byl více otevřen naší spolupráci. I v tomto případě došlo ke kombinaci obou přístupů. Na počátku bylo rozhodnutí prováděno pomocí analytického přístupu, nicméně na finální rozhodnutí převzala roli má odborná intuice.

3.4 Shrnutí

V této kapitole jsem podrobně charakterizoval metody intuitivního a analytického rozhodování a hlavní faktory, které pozitivně ovlivňují tyto jednotlivé přístupy. Na rozdíl od analytických metod, intuitivní metody nejsou v literatuře o nákupu popsány, a z toho důvodu bylo zapotřebí čerpat pro tuto kapitolu z literatury psychologického oboru o sociálním myšlení. Bylo by dobré se podívat, jak by se použití těchto výše definovaných přístupů rozhodování dalo v průmyslovém nákupu vyzkoumat.

4 Metodika sběru dat

V této kapitole blíže charakterizuji způsob, jakým proběhl sběr dat pro tuto práci. Z literatury již vím, že se při rozhodování používá intuitivní a analytický přístup (Kaufmann, 2014). Pro výzkum jsem zvolil metodu polostrukturovaného rozhovoru, protože umožňuje jít u daného tématu více do detailů. Z důvodů srovnatelnosti případů jsem zvolil jako oblast výzkumu změnu dodavatele v průmyslovém nákupu. Cílem diplomové práce je tedy zjistit kdy, proč a za jakých podmínek použili intuitivní nebo analytický přístup, případně při kterých rozhodnutích použili kombinaci obou těchto přístupů.

Nejprve definuji etické požadavky, které je nutné při každém rozhovoru dodržovat, další část této kapitoly věnuji zdůvodnění jednotlivých otázek pro tento polostrukturovaný rozhovor, a proč je odpověď na tuto otázku tak důležitá.

4.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je definován jako proces porozumění, který je zacílen na pochopení dané výzkumné otázky. Na rozdíl od Kvantitativního výzkumu má pružnější charakter, který se z daného základu přizpůsobuje podle okolností. Dovoluje výzkumníkovi v jeho průběhu měnit hypotézy, modifikovat výzkumný plán nebo změnit celou výzkumnou otázku. Hlavní předností tohoto typu výzkumu je hloubkové pochopení konkrétního případu nebo situace. Umožňuje studovat procesy a hledat příčinné souvislosti (Hendl, 2008). Další odlišností od kvantitativního výzkumu je i to, že umožňuje vytváření zcela nových teorií.

U kvalitativního výzkumu dochází k minimální standardizaci dat, což nám umožňuje dosažení vyšší validity. Z těchto výše uvedených důvodů jsme si pro tuto diplomovou práci zvolili metodu hloubkového rozhovoru z kvalitativního výzkumu.

4.2 Rozhovor

U polostrukturovaného rozhovoru si výzkumník předem stanoví účel, základní osnovu rozhovoru a klíčové otázky. Pořadí otázek je však spíše orientační, což zajišťuje výzkumníkovi větší flexibilitu. Tento typ výzkumu dává dotazovanému větší prostor pro vyjádření subjektivních názorů a myšlenek, umožňuje výzkumníkovi jít více do hloubky zkoumané oblasti a vyjasnit možná nedorozumění mezi výzkumníkem a dotazovaným.

Před uskutečněním kvalitativního rozhovoru je třeba zvážit obsah otázek, jejich formulaci a návaznost. Rozhovory se budou konat při osobních setkáních s vysoce postavenými nákupčími, takže je potřeba velmi zvážit délku rozhovoru, protože na rozhovor bude vymezený čas v jejich pracovní době.

Rozhovor by měl začít otázkami zaměřenými na současné aktivity a zkušenosti. Tyto otázky pomohou navázat atmosféru důvěry a dostanou rozhovor do kontextu zkoumané oblasti. V dalších fázích rozhovoru se tazatel zaměří na sondáž u klíčových témat. Dochází k prohloubení odpovědí v požadovaném směru. Je důležité, aby tazatel neustále udržoval motivaci dotazovaného k vyprávění. Zároveň musí zachovat neutrální postoj vůči obsahu sdělení a nesmí ovlivnit sdělení kladnými nebo zápornými reakcemi (Hendl, 2008).

4.3 Etické požadavky rozhovoru

Pro správné provedení tohoto typu výzkumu je třeba dodržet několik základních pravidel pro zachování etického kodexu. Tuto podkapitulu jsem věnoval vysvětlení jednotlivých požadavků. Před zahájením rozhovoru je potřeba obeznámit dotazovaného o záměru tohoto výzkumu a požádat o **souhlas se záznamem rozhovoru**. V případě této diplomové práce šlo o zvukový záznam pořízený na diktafon mobilního telefonu (Hendl, 2008).

Dále je zapotřebí získat **formální souhlas na zpracování poskytnutých dat**. Bez tohoto souhlasu nemám oprávnění použít žádné poskytnuté informace do mého výzkumu.

Anonymizace dat je dalším potřebným bodem schválení, při kterém se veškeré konkrétní jména osob, společností, produktů a všech informací, na základě kterých by bylo možné dohledání, přejmenují do smyšlených názvů. Často se například používá metoda, při které dojde k nahrazení reálných jmen jmény vymyšlenými autorem výzkumu.

S tímto bodem souvisí i **otázka ochrany soukromí**. Dotazovaný má pak větší důvěru v zachování jeho soukromí a nemá strach poskytnout podrobnější informace.

Nicméně, je nutné respondenta předem upozornit, že **vše nelegální se musí hlásit**. Pokud při rozhovoru dojde ke zmínění jakékoliv nelegální činnosti ze strany dotazovaného, tazatel má povinnost tuto informaci předat příslušným orgánům.

Mezi další pravidla etického kodexu patří i **zničení všech poskytnutých informací a dokumentů** po vypracování diplomové práce. Mohlo by totiž dojít k úniku interních informací, které by mohly být zneužity neoprávněnými osobami.

Závěrem rozhovoru je zapotřebí **nabídnout dotazovanému možnost dodatečného kontaktu** v případě jakýchkoliv dotazů, nebo pro doplnění informací (Hendl, 2008).

4.4 Formulace otázek

Otázky do polo-strukturovaného rozhovoru pro tuto diplomovou práci jsem vytvořil na základě již aplikovaného výzkumu v článku, který se zbývá podobným tématem intuitivního a analytického rozhodování, ale pomocí kvantitativního výzkumu (Kaufmann, et al., 2014). V této podkapitole popisuji, proč danou otázku pokládám, a co se z odpovědi na každou otázku chci pro náš výzkum dozvědět.

1. *Jakou strukturu má u Vás ve společnosti nákupní oddělení? Co si o tomto uspořádání myslíte?*

Na úvod celého rozhovoru se ptám na organizační strukturu společnosti respondenta. Struktura společnosti definuje kompetence jednotlivých nákupčích a rozsah jejich rozhodování.

Pokud je organizace se širokým rozpětím, má vedoucí manažer pod sebou velké množství nákupčích. To dává nákupčím relativně velkou volnost při rozhodování, protože vedoucí nákupu ztrácí přehled nad všemi podřízenými. U organizací s úzkým rozpětím je vysoký počet organizačních úrovní a každé rozhodnutí postupně přechází od nejnižšího nákupčího až po nejvyšší management. U tohoto případu struktury je vyšší možnost kontroly práce jednotlivých podřízených a tudíž i menší prostor pro samotná rozhodnutí jednotlivých pracovníků.

Odpovědí bych se chtěl dozvědět, v jaké struktuře se náš respondent nachází a jak velké má pravomoci při rozhodování nad určitým nákupem. U organizací se širokým rozpětím bude mít nákupčí volnější ruce na vlastní postupy a metody rozhodování než u organizací s úzkým rozpětím. Názor respondenta na strukturu mi také může pomoci k pochopení tohoto systému, a zda je také podle respondenta funkční, či má vážné nedostatky.

2. *Existují u Vás ve společnosti nějaké postupy pro hodnocení výkonu dodavatele?*

Touto otázkou zjišťuji, zda ve společnosti probíhá určitou formou hodnocení výkonnosti dodavatelů. Je položena tak, aby respondentovi nevnucovala žádnou z variant a přiměla ho tak sám od sebe zkusit popsat, jakým způsobem dodavatele hodnotí. Odpověď je pro výzkum velmi důležitá, protože hodnocení dodavatelů je významný zdroj informací pro rozhodnutí o změně dodavatele s analytickým přístupem. Pokud žádné hodnocení dodavatelů ve společnosti není a nákupčí se o změně dodavatele rozhodl jen podle vlastního uvážení, rozhodl se tak na základě odborné intuice.

2.1. *Pokud ano, co si o nich myslíte? Co si o tom myslí ostatní, kteří se podílejí na hodnocení?*

Samotný pohled na hodnocení velkou mírou ovlivňuje jeho relevantnost. Pokud v něj nemá nákupčí důvěru a myslí si, že to je zbytečnost, bude k tomu tak i přistupovat. Taková hodnocení budou odbytá a nákupčí se bude spíše rozhodovat na základě intuice, než podle výsledků z takovýchto hodnocení. Zajímá mě také, zda respondent ví, co si o těchto hodnoceních myslí i ostatní a zda jsou s ním spolupracovníci spokojeni. Může také dojít k tomu, že hodnotitelé ovlivní výkonnost jednotlivých dodavatelů podle jejich potřeb a názorů.

2.2. *Jak často je vyplňujete? Je to pro vás časově náročné?*

Pravidelnost, jednoduchost formy a procesu vyplnění může velmi ovlivňovat výsledné hodnocení. Čím složitější hodnocení je, tím déle bude trvat hodnocení vyplnit. Což ve výsledku může u hodnotitele způsobit ztrátu zájmu o poctivé vyplnění. V důsledku se poté bude snižovat vypovídací schopnost takového hodnocení. Odpověď mi může objasnit, jak moc si respondent myslí, že jsou tyto hodnocení náročná a nastínit vztah respondenta s těmito hodnoceními.

2.3. *Používáte je pro každého dodavatele?*

Tato otázka dále rozvíjí diskuzi o hodnocení výkonnosti dodavatelů. Pokud jsou hodnoceni všichni dodavatelé stejným způsobem, svědčí to o tom, že se nákupčí drží analytického přístupu. Nedostatek času nebo například vlastní úsudek ohledně potřebnosti či nepotřebnosti hodnocení, může však zapříčinit, že k hodnocení výkonnosti dodavatelů bude docházet pouze u některých z nich.

2.4. Pokud ne, ocenil byste ve společnosti takové formuláře?

V případě, že ve společnosti nemají zavedený žádný systém hodnocení dodavatelů, zjišťuji, zda by sám osobně určitou formu hodnocení požadoval, nevadilo by mu jej pravidelně vyplňovat a zdali by také věřil výsledkům z takových hodnocení. Odpovědí může být, že tyto systémy hodnocení jsou zbytečná, lehce ovlivnitelná ostatními účastníky procesu hodnocení, a tím také i nedůvěryhodná. V tomto případě bych se tedy přiklonil k tomu, že tento respondent věří spíše své vlastní odborné intuici než výsledkům analytických srovnání v systému hodnocení dodavatelů.

2.5. Z jakých zdrojů máte informace pro tato hodnocení?

Velmi důležitou roli hrají při hodnocení i samotné zdroje informací pro tato hodnocení. K nákupčímu se mohou dostat formálně v podobě reportu nebo neformálně při různých schůzkách nebo meetinzích. Důležitým aspektem je také způsob, jakým dále tyto informace nákupčí zpracovávají. Odpovědí na tuto otázku bych se chtěl dozvědět způsob a formu, v jaké se informace k hodnotiteli dostávají. Odpověď budu dále rozvíjet v následujících podotázkách, které vedou dvěma směry. První zdroj má formální podobu, představuje standardizovaný formulář nebo report, který by měl být pro všechny dodavatele stejný. Druhý zdroj je spíše neformálního charakteru, tedy například diskuze, porady nebo schůzky se spolupracovníky.

2.5.1. Dostáváte nějaké pravidelné reporty o spokojenosti s dodavateli z ostatních oddělení?

Pokud respondent uvedl v předchozí odpovědi nějaký typ standardizovaného formuláře, který je zavedený ve stanovách společnosti, snažím se touto otázkou více rozvést diskusi. Cílem otázky je zjistit, jakou podobu mají tyto reporty. Zároveň se tak snažím zjistit, kdo vše je do tohoto hodnocení zapojen a jakým způsobem. Zajímá mě také, jak tyto informace následně zpracovává.

2.5.2. Mají ostatní oddělení nějaké standardizované formuláře nebo dostávají jen neformální komentáře?

Pokud jsou ve stanovách společnosti přesně konkretizované kroky, které se musí při hodnocení dodavatele podniknout, je zde malý prostor, jak toto hodnocení intuitivně ovlivnit, pokud má však hodnotitel větší volnost při následném zpracování informací, může tím být výsledek hodnocení dodavatele velmi výrazně ovlivněn úsudkem hodnotitele. Pokud jsou však informace předávány pouze neformálně, může intuice výrazně ovlivnit výsledek hodnocení.

2.5.3. Jakým způsobem tyto informace zpracováváte? Máte pro to nějaký postup?

Pokud je ve stanovách společnosti přímo definovaný postup zpracování, nákupčí tyto kroky musí následovat a jsou zde jen malé možnosti, jak by se intuitivně dalo hodnocení upravit. Pokud však přímé kroky definovány nejsou a nákupčí nemá přesně stanoven způsob zpracování, může být jeho rozhodnutí velmi ovlivněné jeho odbornou intuicí.

2.5.4. Máte nějaké pravidelné diskuze ohledně dodavatelů?

Tato otázka navazuje na otázku ohledně způsobu získání informací pro hodnocení. Rozvíjí otázku směrem k neformálnímu způsobu předávání informací o dodavatelích. Na takových diskuzích nebo poradách si účastníci předávají informace o jednotlivých dodavatelích, přičemž existuje možnost, že hodnotitel převezme informace o dodavateli jinak, než se mu je jeho spolupracovník snažil předat. Při tomto způsobu předávání informací může být hodnocení ovlivněno odbornou intuicí.

2.5.5. Jak často je tedy máte? Jsou pro všechny povinné?

Touto otázkou se snažím zjistit, zda jsou tyto porady pro všechny povinné nebo nikoliv. Při častější absenci pracovníků na těchto poradách totiž může dojít k zamlčení některých, třeba i velmi důležitých informací, a tím tak dojít k úplně jinému závěru hodnocení výkonnosti dodavatele. Odpověď pomůže blíže pochopit, jaký názor má na tyto setkání náš respondent. Pokud je názoru, že jsou nesmyslné a neposkytují kvalitní informace, může to znamenat, že by chtěl spíše informace podložené určitými analýzami. Pokud si myslí, že jsou nesmyslné, protože se v tom kolegové nevyznají, bude respondent spíše spoléhat na svou odbornou intuici.

2.5.6. Mohl byste mi to popsat, jak takové sezení probíhá?

Touto otázkou bych chtěl přimět respondenta více vysvětlit, jak takové porady u něj ve společnosti probíhají. Jestli jsou tyto setkání formální s přesně stanoveným programem nebo spíše neformálními setkáními, které by se dalo přirovnat spíše k diskuzi.

2.5.7. Co si o těchto meetingzích myslíte? Myslíte si, že jsou produktivní a účelné?

Touto otázkou se snažím zjistit názor respondenta na tyto porady. Samotná důvěra v tyto setkání hraje významnou roli. Při nedůvěře totiž bude docházet k výměně jen částečných informací a hodnotitel bude přikládat těmto informacím jen velmi malou váhu. Pokud je názoru, že jsou produktivní, názoru většiny bude přikládat daleko větší hodnotu a od toho se také bude odvíjet i jeho následné rozhodnutí.

3. *Mohl byste si vzpomenout na nějaké vaše rozhodnutí ohledně změny dodavatele?*

Pro výzkum této diplomové práce jsem si zvolil jako oblast rozhodování změnu dodavatele. Proto teď přecházíme z obecnějšího popisu nákupního oddělení a způsobu hodnocení výkonnosti dodavatelů ke konkrétnímu příkladu změny dodavatele a jednotlivým krokům tohoto procesu. V odpovědi by měl respondent uvést konkrétní příklad změny dodavatele, na který si vzpomněl. Této změny se již po celou dobu rozhovoru budeme držet s cílem zjistit, kdy a při jakých podmínkách respondent použil intuitivní nebo analytický přístup. Respondent by nám měl odpovědí blíže přiblížit situaci, při které ke změně docházelo.

4. *Proč jste inicioval změnu dodavatele, co bylo tím prvotním impulsem?*

Prvotní impuls, proč se zahájila změna dodavatele, poslouží jako skvělý příklad při definování, jestli se respondent rozhodl na základě určitého analyzování stavu pomocí hodnocení dodavatele nebo cenového srovnání, což by znamenalo použití analytického přístupu, anebo to byla pouze vlastní myšlenka. V takovém případě byl respondent řízen spíše svým vlastním úsudkem neboli odbornou intuicí.

4.1. *Jak jste došel k tomu, že je třeba změnit dodavatele?*

Otázkou se snažím blíže identifikovat původ podnětu, jestli to je zapříčiněné pouze čistou intuicí, nebo výsledkem určitého analytického nástroje. Následně budou podle odpovědi položeny další podotázky.

4.2. *Jaký jste měl pocit z toho minulého dodavatele? Jak se Vám s tímto dodavatelem pracovalo?*

Těmito otázkami rozvíjím odpověď intuitivního přístupu. Cílem je zjistit bližší vztah s tímto dodavatelem a co přesněji zapříčinilo úsudek, že je třeba změny. Odpovědí se například můžu dozvědět, že ke změně došlo kvůli špatnému vztahu s dodavatelem, i přesto že dodavatel byl, co se týká kritérií, jako například kvalita a logistika, spolehlivý.

4.3. *Takže vám průběžné hodnocení tohoto dodavatele vyšlo nějak špatně?*

Kdo toto hodnocení vypracoval? Jak byly určeny kritéria pro toto hodnocení?

Těmito otázkami rozvíjím respondentovu odpověď přibližující se analytickému přístupu. To znamená, že prvotním signálem pro změnu bylo špatné vyhodnocení současného dodavatele. K tomu mohlo dojít při průběžném hodnocení dodavatele, nebo například neplánovaným cenovým srovnáním s nově přichozími nabídkami. Velkou roli hraje také fakt, kdo se na hodnocení podílel, protože i tento účastník hodnocení mohl hodnocení svou intuicí

či vlastním pohledem na dodavatele velmi ovlivnit. V neposlední řadě je třeba zjistit, kdo a jakým způsobem tvořil kritéria pro toto hodnocení. Pokud jsou přesně uvedeny ve stanovách společnosti, jednalo se u respondenta o analytický přístup rozhodování, pokud měl určitou volnost při tvorbě kritérií, mohl toto hodnocení svým úsudkem velmi ovlivnit. V takovém případě by respondent tvořil kritéria podle své odborné intuice.

5. *Jak moc se toto rozhodnutí o změně dodavatele podobalo těm předchozím?*

Tato otázka zjišťuje, zdali bylo toto rozhodování pro respondenta úplně nové, nebo se již podobnými rozhodnutími zabýval. Tento fakt je zde velmi důležitý, protože literatura uvádí tři základní hypotézy. Při problému, který je pro nás nový, ale spadá do naší oblasti zájmu, si dokážeme obstarat data k analýze a použijeme k rozhodnutí analytický přístup. U problému, který jsme již několikrát řešili, a není pro nás nijak nový, se budeme při rozhodování spoléhat na odbornou intuici. A v případě, kdy je pro nás problém úplně nový, nemáme žádné zkušenosti a ani nespadá do naší oblasti zájmu, nám zbývá se rozhodnout pouze na základě intuice obecné.

5.1. *Podle čeho jste usoudil, že si jsou případy podobné?*

Následující otázkou se snažím zjistit, zda respondent našel nějaké podobnosti s předchozími případy a v čem tyto podobnosti vidí. Pro tento výzkum je dále důležité zjistit, proč vidí podobnosti právě v těchto aspektech. Jestliže by se respondent zaměřil pouze na podobnosti, přičemž by nebral na vědomí i odlišnostmi, byla by velká pravděpodobnost, že respondenta ovlivnila kognitivní chyba „Haló efekt“, kterou jsem blíže popsal v kapitole 3.2.1.

5.2. *Všiml jste si také i nějakých odlišností mezi těmito dvěma rozhodnutími?*

Pokud respondent hledal podobnosti mezi jednotlivými případy, je stejně tak důležité hledat i odlišnosti, ve kterých se tyto případy liší a pečlivě zvážit, která z těchto stran převažuje. Zjišťuji, jestli tak opravdu zvážil obě strany a neposuzoval tyto případy jen podle podobných znaků. Odpovědí bych se chtěl dozvědět, zda tedy nějaké odlišnosti našel, a proč si právě o těchto aspektech myslí, že jsou odlišné.

5.3. *Co u vás tedy převažovalo? Porovnával jste nějakým způsobem podobnosti a odlišnosti? Můžete mi prosím popsat, jak jste tyto protiklady porovnával?*

Tato otázka je zde proto, abych zjistil, která z těchto dvou protikladů mezi případy převažovala a co je důležitější, jakým způsobem tyto strany porovnával a měřil. Pro výzkum je důležité zjistit, jestli tyto aspekty porovnával pouze v myšlenkách, což by vysvětlovalo

intuitivní perspektivu rozhodnutí, anebo pro to měl určitou srovnávací metodu, což by vedlo k rozhodnutí analytickému. U této možnosti je pak ještě ale důležité, jakým způsobem toto srovnání vytvořil, jestli to je tak přímo definované ve stanovách, nebo to vytvořil podle svého uvážení, což by opět znamenalo použití odborné intuice při sestavování analytického nástroje.

6. *jak významný nákup z hlediska vlivu na zisk se jednalo?*

Význam nakupované položky značně ovlivňuje způsob našeho rozhodování. Smyslem této otázky je zjistit názor respondenta z hlediska významnosti na konkrétní produkt, který uvedl jako příklad změny dodavatele. Jinak bude nákupčí přistupovat k produktu, který má významný vliv na zisk společnosti, a jinak se bude rozhodovat o nákupu méně významného produktu, který takřka nemá jak ovlivnit tvorbu zisku společnosti. Odpověď bude tvořit polovinu informací pro zařazení produktu z hlediska Kraljicova modelu nákupního portfolia.

6.1. *Jsou lidé z ostatních oddělení stejného názoru ohledně vlivu na zisk?*

Touto podotázkou se snažím zjistit, zda odpověď na přechodí otázku byl pouze názor nákupčího nebo se na tomto shodují i lidé z ostatních oddělení. Odpověď pomůže při výzkumu zjistit, zdali se při této otázce řídil pouze intuicí a odhadem ohledně ostatních oddělení, nebo u něj došlo k nějakému hlubšímu zkoumání případně dotazování na ostatních odděleních.

7. *Jak byste charakterizoval složitost dodavatelského trhu?*

Situace na trhu a samotná složitost dodavatelského trhu také velmi ovlivňuje způsob rozhodování u nákupčího. Složitostí se má na mysli nejen množství dodavatelů na trhu, ale také legislativní omezení pro vstup nových dodavatelů, licence, které musí dodavatel mít, nebo například i špatná komunikace se zástupcem dodavatele. To vše může ztěžovat práci při výběru dodavatele a bude tak zásadně ovlivňovat i rozhodování nákupčího. Odpověď na tuto otázku tvoří druhou polovinu potřebných informací pro zařazení předmětu nákupu z hlediska Kraljicova modelu nakupovaného portfolia a zároveň pomůže blíže pochopit kontext samotného nákupu a situaci na trhu.

7.1. *Je na trhu mnoho podobných dodavatelů, od kterých je možné brát tento produkt?*

Množství potencionálních dodavatelů hraje také významnou roli při volbě způsobu rozhodování. Při výběru dodavatelů, kteří budou osloveni, často dochází k propojení intuitivního i analytického přístupu. První možností je velké množství dodavatelů zúžit na základě své odborné intuice na menší počet již například známých a ověřených dodavatelů, u kterých následně provedeme analytické šetření. Nebo naopak na začátek srovnáme analýzou všechny dodavatele a poté vybereme z nejlepších kandidátů na základě odborné intuice.

7.2. Jakou vyjednávací sílu jste oproti dodavateli měl?

Postavení vůči dodavateli velmi ovlivňuje přístup nákupčího a samotný průběh celého jednání. Odpověď prozradí, v jaké situaci se nákupčí při tomto nákupu nacházel a tím i jeho možnosti při vyjednávání.

7.3. Bylo pro vás komplikované s tímto dodavatelem jednat o podmínkách?

Způsob, jakým s nákupčím zástupce dodavatele komunikuje, může velmi ovlivnit nákupčího názor na tohoto dodavatele a tím i výsledek výběr dodavatele. Pokud komunikace není zrovna ideální u dodavatele, který je například nejlepší ve srovnání dodavatelů, může nákupčí například zvolit raději druhého nejlepšího, jen z toho důvodu, že se s ním komunikuje daleko lépe a mezi jejich hodnocením nebyl nijak výrazný rozdíl. Může to být způsobené například špatným přístupem zástupce dodavatele, pomalou odezvou na korespondenci, neochota při jednání apod.

8. Jednalo se v tomto případě o jednoduchý nebo složitý obchodní případ?

Tuto otázku pokládám z toho důvodu, abych zjistil, jak na celkový obchodní případ nahlíží nákupčí. Odpověď budu v následujících otázkách dále zkoumat.

8.1. Proč si myslíte, že šlo o jednoduchou změnu?

Jestli mu případ přišel velmi jednoduchý, musím dále zjistit důvod, proč a v čem mu přišel jednoduchý. Pokud tomu je tak proto, že takových případů již měl mnoho tak se bude jednat o jednání založené na odborné intuici. Pokud z toho důvodu, že měl přesně stanovené kroky, které musel udělat a neměl jiné možnosti, tak se jednalo o analytický přístup. A poslední variantou může být důvod, že s takovým případem se ještě nikdy nesetkal. Pokud tento nákup byl i z jiné oblasti nákupu, než kterou má na starost, nevěděl jak přesně postupovat a musel se rozhodnout na základě intuice obecné.

8.2. Složitý? V čem vám tato změna dodavatele přišla komplikovaná?

Pokud šlo o složitý, je také velmi důležité určit proč. V případě odpovědi, že nebylo dostatek informací nebo času, bude se rozhodovat podle odborné intuice. Pokud z důvodu, že měl spoustu přesně stanovených kroků podle stanov společnosti, půjde pravděpodobně o analytický přístup, který musel následovat.

9. Kolik času jste na měl na rozhodnutí o změně? Bylo to urgentní rozhodnutí nebo jste na to měl relativně dost času?

Jak jsem již uvedl v kapitole 3.1.1., čas je významný faktor, který ovlivňuje způsob rozhodování. Při nedostatku času nákupčí nestíhá analyzovat veškeré dostupné informace a

musí se více spoléhat na svou odbornou intuici. Pro mou výzkumnou otázku již vím, že často dochází k rozhodnutím podloženým kombinací intuitivního i analytického přístupu. V případě dostatku času může nákupčí pečlivě zvážit a analyzovat veškeré aspekty a varianty u všech dostupných dodavatelů. Pokud však čas není, do procesu vstupuje odborná intuice a pro náš výzkum je důležité zjistit v jaké fázi tomu tak bylo. Zdali před samotným analytickým srovnáním, nebo až po analýze všech dodavatelů při finálním výběru konkrétního dodavatele na nákup.

10. Jak riskantní tato změna byla?

Přístup, s jakým se samotný nákupčí dívá na riziko, je velmi důležitý v procesu rozhodování. Dalším faktorem je také samotná struktura společnosti, a zda v ní vůbec existuje prostor pro riskantní rozhodnutí. Mnoho společností je averzních k riziku a proto mají přesně formulované a na sebe navazující kroky při nákupu. V tomto případě musí tyto kroky následovat i nákupčí, který by za jiných okolností určitou míru rizika podstoupil. Pokud má však nákupčí větší volnost při samotném rozhodování, jeho vztah k riziku bude významně ovlivňovat jeho pohled na obchodní případ.

10.1. V čem vám to přišlo riskantní, proč?

Touto otázkou chci doplnit informace o předchozí otázce a zjistit tak, v čem viděl riziko při této změně dodavatele a z jakého důvodu tak usoudil. Mohl tak usoudit podle vlastní intuice nebo také podle výsledků určité výzkumné metody zaměřené na měření rizika.

10.2. Proč si myslíte, že tato změna dodavatele nebyla riskantní?

Jestliže neshledal při této změně nijaká vážnější rizika, je pro mě důležité zjistit, z jakých důvodů mu tato změna nepřišla vůbec riziková a zda není možné, že by nějaká rizika přehlídl. Jedním z důvodů by mohl být fakt, že tuto změnu již několikrát absolvoval a již přesně ví, co je potřeba udělat tak, aby se možným rizikům vyvaroval. To by znamenalo zapojení nákupčího odborné intuice. Případně nákupčí použil určitý nástroj na měření rizika a byl si všech možných rizik vědom a tím jim tak mohl i předcházet nebo se na ně řádně připravit.

10.3. Jak jste měřil toto riziko, máte k dispozici nějaké metody měření rizika?

Jsou tyto metody formální a povinné nebo spíše jen doporučené?

Touto otázkou se snažím zjistit, jak k samotnému měření rizika u našeho případu došlo. Jestli k tomu došlo jen na základě odborné intuice při posuzování dané situace nebo nákupčí přímo použil některou z metod měření rizika. Respondent nám také může uvést

kombinaci obou přístupů, ze svého vlastního uvážení použil určitý analytický nástroj, který však nebyl například podle stanov společnosti povinný.

10.4. Co to pro Vás znamená riskantní?

Touto otázkou se snažím doplnit informace k předchozím odpovědím o vztahu respondenta k riziku. Z hlediska výzkumné otázky mě zajímá, jaký má na riziko názor, protože vztah rizika může výrazně ovlivňovat lidské rozhodování. V případě že je nákupčí averzní k riziku, bude se snažit provést co největší počet analýz a srovnání tak, aby se riziku vyhnul. Nákupčí s kladným vztahem k riziku bude při rozhodování více riskovat a pravděpodobně i více věřit ve svou vlastní odbornou intuici.

11. Jak jste tedy postupoval při této změně?

Tato otázka by měla respondenta zpět navést k procesu nákupu a samotným krokům, které při tom podnikl. Postupně se budeme při rozhovoru ještě více věnovat tomu, jakým způsobem byli na začátku vybráni potencionální dodavatelé, jestli došlo k vyřazení některých dodavatelů již před samotným srovnáním a jakým způsobem se volili srovnávací kritéria. Odpovědi na následující otázky bych chtěl zjistit, jakým způsobem se při jednotlivých krocích respondent rozhodoval a zda přitom použil jen jeden z námi definovaných přístupů nebo kombinaci obou. Při kombinaci mě bude dále zajímat, jakým způsobem tyto dva přístupy zkomboval a z jakého důvodu tak učinil.

12. Cítil jste už na začátku, že by mohl některý z dodavatelů vyjít lépe než ostatní?

Respondenta se ptám na tuto otázku z toho důvodu, že pokud má respondent svůj vlastní tip na možného vítěze srovnání, může dojít k tomu, že výběr metody srovnání tomu přizpůsobí tak, aby jeho tipovaný dodavatel opravdu vyhrál. Nicméně je potřeba zjistit, proč na začátku tipoval právě tohoto. Mohla za tím stát čistá intuice nebo předběžné srovnání dodavatelů určitým analytickým nástrojem.

12.1. Jak jste k tomuto došel, že by zrovna tento dodavatel mohl být nejlepší?

Jak jsem již u předchozí otázky zmínil, tato předpověď by mohla být dvojího charakteru. Zajímá mě, zda tipoval konkrétního dodavatele jako nejlepší možnou variantu podle toho, že si udělal předběžné srovnání dodavatelů, nebo podle svého vlastního úsudku. Mohlo by také dojít k tomu, že k tomu přišel kombinací obou dvou přístupů. Dále mě také zajímá, z jakých důvodů tak učinil. V následujících otázkách budu rozvíjet respondentovu odpověď podle daného přístupu.

12.2. Jak jste toto srovnání provedl?

Pokud si respondent již na počátku udělal nějaké předběžné srovnání, použil ke svému rozhodnutí analytický přístup. Dále mě bude zajímat, z jakého důvodu udělal srovnání dodavatelů právě podle zmíněné metody nebo kritéria. Za volbou samotné metody nebo kritéria totiž mohla stát odborná intuice, která poradila respondentovi zvolit právě tuto metodu. V tomto případě by se tedy nejednalo jen o analytický přístup, ale o kombinaci intuitivního a analytického přístupu, protože podle intuice na počátku respondent zvolil metodu srovnání.

12.3. Proč jste si myslel, že by mohl vyhrát?

Tato otázka má za cíl zjistit, proč ho napadl právě tento dodavatel a ne například jiný. Pokud totiž neudělal žádné srovnání dodavatelů, zvolil tohoto dodavatele na základě své vlastní intuice. Tento pocit by také mohl vyvolat fakt, že zmíněného dodavatele již zná a proto by ho zvolil raději, než některého z nových dodavatelů.

12.4. A dopadlo to, jak jste sám očekával?

Touto otázkou se snažím zjistit, zda respondentem odhadovaný nejlepší dodavatel byl na konec i vybraným dodavatelem pro konkrétní nákup nebo nikoliv. Mohlo by dojít k tomu, že nákupčí svého odhadovaného dodavatele prosadil až k samotnému zvolení.

12.4.1. Proč si myslíte, že jste se mýlil?

Zajímá mě názor nákupčího, v čem si myslí, že mohlo dojít k chybě nebo čemu přisuzuje tento mylný odhad. Odpovědí bych chtěl zjistit, zda si je respondent nyní vědom, proč se zmýlil či nikoliv.

12.4.2. Čemu přisuzujete váš správný úsudek?

Touto otázkou bych chtěl zjistit, v čem respondent vidí důvod svého správného úsudku. Mohl být způsobený dlouholetou zkušeností, náhodou nebo i tím, že nákupčí celý průběh nákupu přizpůsobil tak, aby nakonec zvítězil dodavatel, kterého na začátku odhadoval.

13. Myslíte, že jste na nikoho nezapomněl?

Cílem této otázky je zjistit, zda respondent oslovil všechny dostupné dodavatele a z odpovědi bychom chtěli zjistit, zda si není vědom toho, že by na některého z dodavatelů na současném trhu zapomněl. Dále mě také zajímá, kde získal informace a kontakty na oslovené dodavatele.

14. Oslovil jste při srovnávání i nějaké nové dodavatele?

U této otázky mě zajímá, jestli nákupčí oslovil i nové dodavatele, se kterými zatím nemá žádnou zkušenost. Pokud ano, je důležité se ještě dále doptat, z jakých zdrojů se o tomto

novém dodavateli dozvěděl. Odpovědí bych chtěl zjistit, zda opravdu oslovil nového dodavatele a jak se o tomto dodavateli dozvěděl.

15. Vyloučil jste někoho už na začátku?

Zajímá mě, jestli respondent nevyřadil některého z dodavatelů ještě před zahájením samotného výběrového řízení a pokud ano, tak z jakých důvodů některé z dodavatelů neoslovil. V následujících podotázkách se budu snažit blíže konkretizovat důvod, kvůli kterému byl tento dodavatel vyloučen a jakým z námi definovaných přístupů byl řízen.

15.1. Z jakého důvodu došlo k vyřazení tohoto dodavatele?

Pokud respondent u přechozí otázky zmínil, že před začátkem výběrového řízení některého z dodavatelů opravdu vyloučil, zajímá mě, co bylo přesně důvodem tohoto vyloučení. Zajímá mě, zda měl respondent k dispozici nějaké informace o tomto dodavateli, případně v jaké formě tyto informace byly. K vyloučení mohlo dojít na základě špatné zkušenosti v minulosti, což by znamenalo vyřazení dodavatele na základě odborné intuice. Nebo toto rozhodnutí bylo podloženo výsledky určité analýzy. Pokud však nákupčí vyloučí některého z dodavatelů a nemá přímo ve stanovách, že dodavatel s výsledkem hodnocení pod určitou hodnotu nebude zařazen do výběrového řízení, jeho rozhodnutí bylo řízeno kombinací intuitivního a analytického přístupu, při kterém použil svou odbornou intuici, která byla podložena výsledky analytického šetření.

16. Na základě jakých kritérií jste hodnotil dodavatele? Jak jste tyto kritéria stanovili? Podílel se na tvorbě kritérií ještě někdo další?

Smyslem tohoto dotazu je zjistit, jakým způsobem nákupčí srovnával nabídky dodavatelů a jaké kritéria pro to byly použity. Dále jsem chtěl zjistit, podle čeho se stanovovala. Zajímá mě, zda musel respondent aplikovat kritéria přesně podle stanov společnosti nebo se pro každý nákup nově volí kritéria dle typu produktu. Důležitým bodem výzkumu je také zjistit, zda si tyto kritéria určil sám nebo se na tom podílel někdo další. Dodavatelé mohli být vybráni na základě výsledků analytických srovnání, nicméně pokud byla kritéria pro toto srovnání vybrána dle zkušeností nákupčího a ne podle stanov společnosti, podílela se tím pádem na finálním výběru dodavatele i odborná intuice nákupčího.

16.1. A kdo určoval důležitost jednotlivých kritérií? Jaká kritéria byla nejdůležitější?

U zvolených kritérií mě také z hlediska výzkumné otázky zajímá, kdo a podle čeho určoval důležitost zvolených kritérií. Z jakých důvodů byla určena tato kritéria a proč byla

upřednostněna před ostatními. Cílem je zjistit, jestli váhy kritérií určil nákupčí podle svých zkušeností, nebo k tomu měl přesně stanovené pokyny.

16.2. Co si o těchto kritériích a jednotlivých váhách kritérií myslíte vy?

Pro tento výzkum je velmi důležitý názor respondenta na tato kritéria, protože postoj, který k nim zaujímá, může výrazně ovlivnit jeho aktivity v procesu změny dodavatele a způsob jeho rozhodování. Pokud tato kritéria i jednotlivé jejich váhy respondentovi vyhovují, bude je při dalších krocích přesně následovat a pracovat podle analytického přístupu. Pokud však s nimi spokojen není, bude nejspíše více věřit své vlastní intuici. To ale může udělat pouze v případě, kdy mu to charakter a stanovy této společnosti, případně i legislativa státu dovolí. V opačném případě jsou nuceni tato stanovená kritéria striktně dodržovat.

17. Kdo jsou šedé eminence tohoto rozhodnutí, na koho se nesmí při této změně dodavatele zapomenout?

Touto otázkou se snažím zjistit, zda ve společnosti existuje osoba, která hraje významnou roli při rozhodování nad tímto nákupem a bez jejíhož souhlasu se nemůže uskutečnit. Tato osoba nemusí být nutně přímo zasvěcená do obchodního případu, nicméně může mít silný vliv na výše postavené osoby, které o tomto nákupu rozhodují. Tato osoba by mohla výrazně ovlivnit celý proces změny dodavatele až po samotný finální výběr.

18. Jak to na vás působí? Co si o tom myslíte?

Odpovědí na tuto otázku bych se chtěl dozvědět, jaký má respondent názor na tyto osoby v pozadí rozhodnutí a jak ho to ovlivňuje při práci nákupčího. Důležitou roli také hraje i jeho osobní vztah s touto postavou. Pokud bude s tímto člověkem dobře vycházet a bude k němu mít blízko, bude se mu s ním daleko lépe vyjednávat než s osobou, s kterou nemá příliš dobrý vztah.

Shrnutí rozhovoru

V této části rozhovoru se snažím pohlédnout na proces změny dodavatele jako na jednotné rozhodnutí, při kterém se snažím zjistit, který z námi zkoumaných přístupů u respondenta převažoval. Zjišťuji, zda při jeho rozhodování v jednotlivých krocích převažovala spíše intuitivní nebo analytická rozhodnutí, nebo případně kombinace obou těchto přístupů. V tomto případě se snažím zjistit detaily této kombinace.

19. Přijde mi, že z vašeho popisu případu jste se velkou mírou rozhodoval podle intuice/analytických nástrojů. Proč tomu tak bylo?

Podle odpovědí v průběhu celého rozhovoru bych u této otázky již měl identifikovat, kterým přístupem se respondent při svých rozhodnutích více řídil, a touto otázkou se snažím zjistit, jestli má na to stejný názor a co si o tom myslí. Eventuálně jestli si všiml určitých výhod nebo nevýhod při kombinování obou těchto přístupů.

19.1. Věříte ve svou odbornou intuici?

Smyslem tohoto dotazu je zjistit na závěr, zda respondent věří ve svou intuici, a jaký názor má na odbornou intuici v průmyslovém nákupu. Zda je to pro nákupčího určitá výhoda nebo to v dnešní době obrovských množství dat a moderních technologiích spíše škodí. Intuice je často ve společnostech potlačena jejím charakterem nebo stanovami, které nákupčí musí striktně dodržovat. Odpovědí bych chtěl zjistit, zda si myslí, že jsou jeho rozhodnutí určitou mírou ovlivněna intuicí, nebo se snaží všechna svá rozhodnutí vést jen podle analytických nástrojů.

20. Chtěl byste se na závěr na něco zeptat vy mě?

Smyslem této otázky na závěr je dát respondentovi možnost se zeptat na jakékoliv nejasnosti nebo pochybnosti a vytvořit prostor pro diskuzi o tomto výzkumu. Respondent si může vyžádat zaslání výsledků výzkumu případně celé diplomové práce. Může také vyjádřit nespokojenost s tímto rozhovorem a i smazání celého záznamu před výzkumem.

4.5 Shrnutí

V této kapitole jsem popsal způsob, jakým byl výzkum pro tuto diplomovou práci proveden, jakých pravidel je zapotřebí se při takovém výzkumu držet a jak jsem pro rozhovor vytvořil otázky. Tyto otázky byly položeny v rámci hloubkových rozhovorů s několika nákupčími napříč spektrem průmyslového nákupu. V následující kapitole je popsán způsob analýzy získaných dat a interpretace výsledků výzkumu.

5 Analýza dat

Metodou sběru dat, v tomto případě pomocí hloubkového rozhovoru, byl získán informační materiál o skutečných případech změny dodavatelů v průmyslovém nákupu. V následující fázi je zapotřebí najít nejvhodnější metodu, jak získané informace nejlépe vyjádřit pro další analyzovat. V této kapitole se nejprve popíší jednotlivé kroky při zpracování získaných dat a následně se tyto nově interpretované informace analyzují podle vytvořených kategorií.

5.1 Zpracování dat a analýza

Pro tento výzkum jsem zvolil metodu doslovné transkripce, což je proces převodu mluveného projevu do písemné podoby. Tento postup je časově velmi náročný, nicméně pro detailní analýzu hloubkového rozhovoru je téměř nezbytný. Při doslovné transkripci dochází k přesnému přepisu rozhovoru, který pak může výzkumník dále transformovat. Aby bylo možné s těmito daty dále pracovat a zároveň stále dodržet ochranu osobních údajů, došlo po doslovném přepisu k anonymizaci dat. Z tohoto důvodu není doslovná transkripce dostupná v příloze.

Po anonymizaci dat došlo u všech přepisů rozhovorů k další organizaci těchto dat. K tomuto kroku jsem použil metodu kódování, pomocí níž je možné rozčlenit celistvý text a následně jej nově konceptualizovat. V této diplomové práci byla použita metoda otevřeného kódování, protože by to dle literatury měl být první krok při analýze dat. U otevřeného kódování výzkumník odhaluje v přepisu rozhovoru důležitá témata, lokalizuje každý jejich výskyt a připojuje k nim určitá označení.

Následně jsem použil metodu vytváření trsů, při kterých jsem seskupil části textu na základě vzájemného tematického překryvu. Trsem se nazývají seskupení textu se společným tématem. Tato fáze analýzy vede k vytvoření seznamu důležitých témat, ke kterým se účastníci výzkumu v průběhu rozhovoru vyjadřovali. Tyto témata lze definovat podle výzkumné otázky, přečtené literatury, nebo pojmům používaným při rozhovoru. Pro tuto diplomovou práci jsem vytvořil seznam podle faktorů z literatury. V následující podkapitole jsem interpretoval získaná data z rozhovorů podle jednotlivých faktorů.

5.2 Interpretace dat

V této podkapitole srovnávám informace získané z rozhovorů s literaturou. Následně interpretuji výsledky analýzy intuitivního a analytického rozhodování v průmyslovém nákupu, se zaměřením na to, zjistit který přístup rozhodování, při jakých podmínkách a okolnostech respondenti použili a proč.

5.2.1 Struktura

Z literatury jsem vycházel z toho, že intuice je nejefektivnější u komplexnějších nákupů, protože je často velmi komplikované nejen získat všechna potřebná data, ale i zvolit vhodný nástroj pro jejich analýzu. Proto je analytický přístup vhodnější při jednodušších úlohách nákupu, kdy je jasné jaké informace jsou potřeba a jak je zpracovat.

U tohoto tématu jsem došel k **velmi rozdílným výsledkům**, než by podle literatury měly vycházet. Ve většině případů došlo k použití odlišného přístupu, než jaký doporučuje literatura.

V některých případech nákupů se jednalo o velmi komplexní úlohy, při kterých by se měla podle literatury užít intuice, nicméně respondenti použili analytické metody k jejich rozhodnutí. V jednom případě se jednalo o společnost s velmi vysokou legislativní regulací a při rozhodování byly přesně stanovené kroky, které bylo nutné následovat. V druhém případě se jednalo o komplexní případ, nicméně všechny parametry byly jasně specifikované a dle respondenta i dobře porovnatelné, takže nebyl problém zjistit potřebné informace a provést jejich srovnání.

V dalších případech došlo ke kombinaci intuitivního a analytického přístupu. Jednalo se o komplexní úlohu, při které na samotném počátku byl použit intuitivní úsudek, jak literatura doporučuje, nicméně ta byla po zbytek procesu nahrazena analytickým přístupem. V tomto případě převzal vůdčí roli analytický přístup z toho důvodu, že se jednalo o společnost s velmi propracovanými interními procesy, které bylo nutné splnit. Další respondent měl naopak jednoduchý, ale zároveň i významný nákup, který měl být podle literatury proveden podle vyhodnocení analytických nástrojů. V tomto případě na počátku sehrála roli analytická metoda srovnání, nicméně po tom a po zbytek procesu převzala rozhodování odborná intuice. K tomu došlo převážně z toho důvodu, že měl respondent relativně dobré postavení ve společnosti s velkou volností při rozhodování a neměl dopodrobna stanovené kroky interního procesu výběru dodavatele.

5.2.2 Nedostatek času

Literatura tvrdí, že množství času, které má rozhodovatel k dispozici, hraje nejdůležitější roli při volbě přístupu. Pokud má při rozhodnutí času kolik si bude přát, měl by se nákupčí řídit vždy podle analytického přístupu a analyzovat i veškeré možné alternativy a by tak došel k téměř absolutní jistotě. Pokud je naopak času nedostatek a jedná se o urgentní rozhodnutí, měl by se nákupčí spolehnout na svou odbornou intuici a zvolit podle ní, protože by analytické metody mohly vést ke zpoždění rozhodnutí, což může mít někdy daleko horší důsledky. Podle intuice by totiž nakoupil alespoň něco, s tím, že by se to dalo nějak dále řešit, s analytickým přístupem by ale stále srovnával alternativy a nekoupil nic.

U dvou respondentů bylo na rozhodnutí hodně času, protože se jednalo o dlouhou dobu dopředu naplánovaný nákup, a proto zvolili analytický přístup. Další respondent čas vůbec neměl a rozhodoval se pouze podle své odborné intuice. Byl limitován tím, že se jednalo o urgentní rozhodnutí, které vzniklo odstoupením dodavatele a bylo zapotřebí najít nového dodavatele v několika dnech.

Z výzkumu rozhovorů vyplývá, že i v této kategorii se **liší výsledky** od doporučení z literatury. Měli na rozhodnutí dostatek času, nicméně při jejich rozhodování sehrála velkou roli jejich intuice. Při jejich rozhodování došlo ke kombinaci odborné intuice a analytického přístupu. U prvního respondenta došlo na počátku k intuitivnímu signálu, který byl pak následován analytickými metodami. Největší vliv na tento postup měl především charakter společnosti. Respondent své intuici přikládá velkou váhu, nicméně charakterem společnosti mu nedovolil vést celý proces rozhodnutí pouze podle intuice a byl nucen následovat stanovený postup.

U druhého respondenta došlo na počátku k analytickému srovnání dosavadního stavu, a poté převzala roli intuice. V tomto případě se jednalo o respondenta, který své intuici velmi věřil a zároveň nebyl omezován ze strany společnosti. V tomto konkrétním případě se nejednalo o velkou společnost, ve které byla velmi autonomní kultura, a nákupní oddělení mělo silnou pozici. Pokud má nákup silnější postavení než ostatní oddělení, má při svých aktivitách větší pravomoci a možnost dělat věci podle svého uvážení. To dalo velký prostor pro respondentův styl zpracování úlohy, jelikož podle literatury víme, že u každého jedince existuje jiný poměr v preferenci mezi intuitivním a analytickým rozhodováním. Užití své intuice zdůvodňuje i tím, že za dobu působení v nákupu již posbíral mnoho zkušeností a věří, že dokáže dobře posoudit danou situaci a odhadnout co vše se při tom může stát. Na to podle

něj standardizované procesy nestačí. Nestačí však pouze slepě věřit své vlastní intuici, a je potřeba také tento úsudek kvantitativně zhodnotit. Mezi těmito dvěma přístupy by měla existovat určitá rovnováha, a pokud oba přístupy se na něčem neshodnou, je zapotřebí tomu věnovat obzvlášť velkou pozornost.

5.2.3 Prostředí společnosti

Z literatury již vím, že charakter společnosti a její uspořádání a vnitřní kultura může velmi ovlivnit způsob rozhodování. U společností, které mají detailně propracovanou strukturu nákupního oddělení a nadefinované přesné kroky, které se musí následovat, bude jen zřídka ovlivňovat tento proces intuice. Naopak u společností, ve kterých není interní systém uspořádání tak striktně definovaný, bude mít nákupčí velký prostor pro jeho volbu mezi intuicí a analytickými nástroji.

Ve společnosti s velmi důkladně propracovanou strukturou a jednotlivými kroky procesu se respondent rozhodl, jak literatura doporučuje podle analytického přístupu. Jednalo se o společnost, která měla dopodrobna vypracovaný plán, ze kterého se i kvůli legislativním regulacím nesmělo ustoupit. Druhý případ byl naopak z volnější struktury s větším prostorem pro intuici, kde ji respondent také velmi hodně využil. Respondent by ocenil doporučené pomocné kroky, které by bylo nutné následovat, protože by v případech, kdy pro něj byly rozhodnutí úplně nová, věděl co dělat.

Z analýzy provedených rozhovorů plyne, že i v této kategorii **existují odlišnosti** od doporučení z literatury. U některých případů došlo ke kombinaci intuitivního i analytického přístupu, s tím, že v obou případech převažoval právě literaturou doporučovaný přístup. V prvním případě se jednalo o firmu s velmi autonomním prostředím, ve kterém měl nákupčí velkou volnost rozhodování a kromě analytického srovnávání v prvotní fázi, se po zbytek případu rozhodoval převážně podle své odborné intuice. V druhém případě kombinace těchto přístupů se jednalo o společnost s vysokou úrovní propracovanosti struktury a interních procesů, nicméně některé kroky jsou specifikovány trochu méně a právě v těchto místech je tedy možné zapojit do procesu i vlastní intuici. Respondent navíc tvrdil, že za dobu působení ve společnosti již ví, jakým způsobem se může mezi těmito pomyslnými mantinely pohybovat tak, aby šel proces tím správným směrem.

Ve společnosti, která nemá interní procesy tak dopodrobna propracované, by se mělo více spoléhat na využití odborné intuice nákupčího, nicméně v tomto případě však lze považovat postup nákupčího za zcela analytický, jelikož všechny jeho kroky byly provedeny

převážně podle analytických metod. Toto můžeme zdůvodnit nejlépe povahou samotného nákupního a jeho vlastním preferencím mezi těmito dvěma přístupy myšlení. I přesto, že byly nejlepší předpoklady pro to, aby se rozhodl podle své odborné intuice, dal při tomto rozhodnutí přednost analytickému myšlení.

5.2.4 Proces

Z důvodu obsáhlosti informací ohledně tématu nákupního procesu bylo zapotřebí tuto kategorii ještě dále roztrždit. K tomu jsem použil podle literatury rozložení procesu na 11 po sobě následujících fází (Lysons, Farrington, 2006).

Podle literatury by u každé společnosti měly být tyto jednotlivé kroky definovány, což pro tuto diplomovou práci mohu považovat za použití analytického přístupu, a jelikož odborná literatura nepočítá při těchto krocích s použitím intuice, neměla by se při tomto procesu tedy vůbec vyskytovat.

Mezi těmito teoretickými základy a informacemi ze skutečných případů jsem našel velké rozdílnosti. Podle výzkumu došlo v těchto fázích velmi často k využití intuitivního úsudku, a to mnohdy v kombinaci s analytickým přístupem. Tyto odlišnosti popíši u konkrétních fází. Výsledky výzkumu u jednotlivých fází následně znázorním v tabulce 5.1, kde bude zeleným symbolem znázorněna shoda s literaturou, žlutým symbolem částečná shoda, červeným symbolem odlišnost od literatury a šedou značkou použiji v případě, kdy to nelze jednoznačně určit.

První fázi je identifikace, nebo přehodnocení problému, nebo potřeby. Prvotní impuls nákupního procesu je zjištění potřeby, nebo problému. Podle literatury by měl být ve společnosti přesně definovaný postup a konkrétní metody pro identifikaci tak, aby se daná situace řešila pouze pomocí analytického přístupu. Ve většině případu se výsledky výzkumu shodují s literaturou a došlo při ní k vyhodnocení potřeby pomocí analytického nástroje, nebo identifikaci potřeby na jiném oddělení. Respondenti ve většině případů obdrželi interní požadavek na zajištění určité komodity a nemohli svým intuitivním úsudkem tento proces nijak ovlivnit.

Zajímavé však je, že u jednoho respondenta došlo v této počáteční fázi k velkému ovlivnění svou odbornou intuicí. Společnost, ve které tento respondent působí, má zavedenou tuto fázi v nákupním procesu, ale nákupčí má zároveň při tomto procesu velké možnosti při svých rozhodnutích. V tomto případě se jednalo o vlastní úsudek a vyhodnocení, že je

zapotřebí změnit dodavatele, jelikož se podle jeho intuice u dodavatele zhoršilo cenové kritérium. Respondent je názoru, že správný nákupčí by neměl dělat nákup, pouze pokud je nutné zajistit nějakou potřebu pro společnost, ale měl by také sám od sebe neustále analyzovat trh a možnosti zlepšení. Proto neustále hledá nové možnosti, jak zlepšit výkon nákupního oddělení. Podařilo se mu vyhledat dodavatele, který by poskytl totožný produkt za nižší cenu, přičemž cenový rozdíl mezi stávajícím dodavatelem a novým dodavatelem byl v řádech desítek procent. Není názoru, že je zapotřebí měnit dodavatele pokaždé, když je možné i sebemenší cenové zlepšení, protože se musí brát v úvahu i náklady na změnu dodavatele. Nicméně jelikož byl cenový rozdíl tak vysoký, rozhodl se pro pokračování při této změně dodavatele. Z hlediska výzkumu této diplomové práce tedy došlo na počátku k intuitivnímu úsudku potřeby změny, který byl následně potvrzen i analytickým přístupem při srovnání cen dodavatelů. V tomto případě tedy společnost také měla definovanou první fázi nákupního procesu, ale nákupčí při ní měl v rámci nákupního oddělení větší rozhodovací pravomoc.

V druhé fázi dochází k definování a vyhodnocení požadavků. U primární potřeby je důležité dále specifikovat technické parametry. Stanovit druh zboží, požadované vlastnosti a množství. U této fáze by nákupní oddělení mělo vypracovat technickou specifikaci požadavku podle přesně stanovených kroků a procesů a intuitivní úsudek nákupčího by nijak neměl ovlivnit tuto specifikaci. Ve většině případů, které jsem v rámci výzkumu měl možnost zkoumat, byla technická specifikace, kvůli velkému množství důležitých parametrů a vysokému stupni složitosti produktu definována podle přesně stanovených metod na technickém oddělení, takže nákupčí nemohl nijak zadání tohoto požadavku ovlivnit.

Jeden respondent při této specifikaci mohl použít intuici, protože byl součástí několikačlenné komise, která tyto specifikace vypracovávala. I přesto, že se o každém aspektu technické specifikace hlasovalo, je tedy možné, že dokázal svou intuicí některou specifikaci ovlivnit.

Ve **Třetí fázi** je zapotřebí rozhodnout zda požadovaný výrobek vyrobit nebo koupit. Výsledky mého výzkumu se v této fázi zcela odlišují od literatury. Velmi zajímavé je, že ani jeden respondent nezmínil v procesu nákupu tuto fázi. Podle mého názoru tomu tak je ale z toho důvodu, že jsem zkoumal rozhodování přímo v nákupním oddělení a rozhodnutí o tom, zda tento předmět vyrobit, nebo nakoupit nepatří do jejich kompetencí. Nákupnímu oddělení již bylo od samého začátku jasné, že tento předmět společnost není schopna sama vyrobit a je potřeba jej nakoupit. K této fázi pravděpodobně došlo již před samotným vytvořením interního požadavku na nákup. V případě, že by se při této fázi rozhodlo pro vyrobení tohoto

produktu, interní požadavek by nedostalo nákupní oddělení ale oddělení výroby případně inovací.

Ve **Čtvrté fázi** dochází k identifikaci typu nákupu podle množství času a složitosti. Od nejjednodušších rutinních nákupů, přes modifikované nákupy, které vyžadují určitou změnu, až po nové nákupy vyplývající z nových potřeb. V této fázi literatura opět nepočítá s použitím odborné intuice. Ve společnosti by měl být pro tento krok přesně definovaný postup, jak rozeznat o který typ nákupu se jedná.

V této fázi jsem našel u všech respondentů odlišnost od literatury. Ani v jednom případě nebyl společností stanovený přesný postup, jak u předmětu nákupu definovat jeden z těchto tří typů, ale zároveň však všichni respondenti byli schopni říci, o jaký typ se jednalo. U všech respondentů proběhla tato identifikace na základě zkušeností a odborné intuice. Všichni respondenti mi byli schopni říci, o jak složitý nákup šlo, kolik času na něj bylo potřeba, případně kolik času na něj měli k dispozici. Byli také schopni určit, zda šlo jejich případě o rutinní nákup, modifikovaný nákup, nebo nákup pro zabezpečení nové potřeby. Žádný z nich však neuvedl metodu, jak informace o těchto faktorech zpracoval, nebo jak k těmto výsledkům došel. Proto bude ve výsledné tabulce zaznamenán pro všechny respondenty červený symbol, který znamená odlišnost od literatury.

Pátou fází je analýza chování na dodavatelském trhu. Zda je dodavatelský trh silně konkurenční s velkým počtem dodavatelů, oligopolní s několika velkými dodavateli nebo monopolní s pouze jedním dodavatelem. V literatuře opět nebyla jediná zmínka o použití odborné intuice při této analýze, takže by z hlediska výzkumu této diplomové práce měla být všechna rozhodnutí provedena podle analytického přístupu, což znamená postup podle přesně definovaných kroků a využití obecně stanovených metod pro analýzu dodavatelského trhu.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že ve společnostech se touto analýzou zabývali, avšak žádný z respondentů neměl společností nijak definované kroky nebo postupy, které by při tomto procesu musel následovat. Respondenti mi byli schopni říct, jak velký je zhruba dodavatelský trh u tohoto produktu, jaké je množství dodavatelů a celková situace na trhu s tímto produktem, nicméně všichni při tom vycházeli ze svých zkušeností s tímto trhem a intuitivních úsudků ohledně chování dodavatelů v průběhu předchozích kontraktů.

V **šesté fázi** dochází k identifikaci dostupných dodavatelů, mezi kterými mohou být i úplně noví. Respondent by měl mít v této fázi vedením společností přesně stanovené jednotlivé kroky, které musí následovat při hledání dostupných dodavatelů a přesně stanovené

zdroje, z jakých má tyto dodavatele určit. V takovém případě by měl pracovat podle čistě analytického přístupu a neměl by zde být prostor pro hledání dodavatelů podle jeho vlastní intuice.

Výzkumem v této diplomové práci jsem zjistil, že existují odlišnosti mezi skutečností a literaturou. Ve většině případů nákupčí použili pro identifikaci dostupných dodavatelů primárně vlastní databázi, ve které již měli evidované dodavatele z předešlých kontraktů a tuto metodu podpořili velmi často dalším hledáním nových dodavatelů na internetu. Je nutné však říci, že všechna tato činnost ovšem pramenila z jejich vlastních zkušeností a odhadů, kde by tak mohli nějaké dodavatele najít. Většina z nich neměla přesně definované, že by musel oslovovat dodavatele podle nějakého přesně stanoveného postupu a měli tedy při tomto hledání větší volnost. Důvod pro použití zkušenosti a intuice v této fázi vidím především v tom, že v těchto společnostech chyběly přesné kroky jak tyto dodavatele identifikovat a jelikož k tomu tedy nákupčí neměli žádnou metodu, museli zapojit svou vlastní intuici k tomu, aby přišli na možné řešení.

Jeden respondent navíc uvedl, že jako nejlepší způsob jak vyhledávat nové dodavatele, vidí svou vlastní síť známých, příbuzných a vlastně síť všech kontaktů, kterou si za dobu svého života vytvořil. Nejdůležitější faktor při tomto hledání dodavatelů vidí především v tom se nebát zeptat, nebo požádat o radu. Uvedl, že se při hledání snaží oslovit nejen přímo dodavatele, ale také všechny možné kontakty, které by mohly mít nějaké informace o tomto nákupu a případně poradit, kdo by mohl o nějakém novém dodavateli něco vědět nebo jiné cenné informace. V tomto případě se pravděpodobně jednalo o člověka, u kterého převažuje spíše intuitivní přístup pro rozhodování a své vlastní intuici velmi důvěřuje.

Sedmou fází je redukce počtu dodavatelů na ty, kteří mohou nabídnout poptávaný produkt. Ve společnosti by mělo být přesně definované, jak počet dodavatelů zredukovat a podle jakých metod a kritérií by k tomu mělo dojít, přičemž nákupčí by pro toto snížení množství dodavatelů měl použít přesně stanovami definovanou metodu. Výsledky se větší částí shodují s literaturou, protože byla v těchto společnostech tato fáze velmi detailně definována a redukce dodavatelů proběhla za pomoci technické komise, která dohlížela na splnění přesně stanovených kritérií a rozhodovala o vyloučení dodavatelů. V těchto případech se jednalo o společnosti, ve kterých byly interní procesy vypracovány velice dopodrobna, a nákupčí tak neměli nijak výraznou možnost tuto redukci svým intuitivním úsudkem ovlivnit.

Zajímavé však byly případy, při kterých byla tato redukce založena na procesech, které si nákupčí sami stanovili na základě svých dosavadních zkušeností a odborné intuice.

Tito respondenti uvedli, že za dobu, kterou již v nákupu působí, posbírali dostatek zkušeností na to, aby byli schopni rozeznat určité signály o tom, který dodavatel je schopný dodat tento produkt a u kterého dodavatele hrozí rizika. Pro tuto redukci použili spíše neformální kritéria, jako je například způsob a jazyk komunikace, atmosféra ve společnosti dodavatele nebo ochota a vstřícnost při jednání. K tomu došlo především proto, že se respondenti na svou intuici dívali jako na velmi důležitou součást rozhodovacího procesu a zároveň jim to systém nákupního oddělení a celkové uspořádání společnosti dovolilo. Jednalo se totiž o menší společnosti, ve kterých bylo nákupní oddělení relativně autonomní bez nijak detailněji propracovaných interních procesů.

Osmou fází je vyhodnocení nabídek od zbývajících dodavatelů a výběr konečného dodavatele pro tento nákup. Finální výběr je velmi často prováděn pomocí výběrového řízení, nicméně pro tuto diplomovou práci je důležité, zda byly ve společnosti přesně definované podmínky a jednotlivé kroky pro tato vyhodnocení, nebo při nich měl nákupčí možnost využití vlastního úsudku. U všech respondentů byla tato fáze ve společnosti zavedena, nicméně u větší části z nich byla také ovlivněna odbornou intuicí. Nákupčí totiž sami definovali kritéria, jejich váhy a metody srovnávání a nebyli při tom nijak zvlášť limitováni stanovami společnosti. Stanovili si tak kritéria podle svého nejlepšího uvážení a předešlých zkušeností. Stačilo pak jen svou volbu nějakým způsobem obhájit u kompetentních osob. Bylo to dáno především tím, že ve společnosti buď nebyly dotažené interní procesy do konce, nebo mělo nákupní oddělení relativně silné postavení ve společnosti. Podle nich je zapotřebí se dívat na dodavatele s nadhledem a v tomto jsou standardizované nástroje neschopné. Domnívají se, že je nemožné rozkreslit realitu dodavatele na jednotlivé parametry a hodnotit je na škále 1-5, protože má každý faktor určitý předchozí důsledek, a tímto rozdělením nákupčí ztratí přehled o kontextu jednotlivých aspektů.

Devátá fáze pojednává o výběru typu vztahu mezi kupující a dodavatelskou společností. V této fázi také dochází k volbě, jak se budou udržovat vztahy s nevybranými dodavateli. Podle literatury by se tento krok měl provádět bez užití intuice, tudíž by měl být ve společnosti jasně definovaný postup, jakým způsobem dojde k výběru vztahu s jednotlivými dodavateli. Nákupčí by přitom neměl použít svůj vlastní úsudek, ale pouze přesně stanovené analytické metody.

V této fázi se ve většině výsledky shodují s literaturou, přičemž ale k tomuto výběru typu vztahu došlo již ve druhé fázi, při které dochází ke specifikaci předmětu nákupu a definování přesných obchodních podmínek a typu vztahu s dodavatelem. Zda se bude jednat

například o jednorázový nákup, dlouhodobé uzavření partnerství nebo jiný typ vztahu. Výběr vztahu s dodavatelem především závisí na konkrétním typu produktu, jeho důležitosti pro danou společnost a také frekvenci potřeby tohoto produktu. Podle těchto aspektů se rozhoduje o vztahu, přičemž ve většině případů měla toto rozhodnutí v kompetenci komise nebo vedení nákupu. Ani jeden z respondentů však neuvedl, že by se ve společnosti rozhodovalo o tom, zda se budou udržovat vztahy s nevybranými dodavateli na tento nákup a případně jakým způsobem to bude probíhat. Proto považuji tuto fázi u většiny respondentů za kombinaci analytického přístupu v případě volby vztahu s finálním dodavatelem a zároveň použití intuitivního přístupu při absenci postupu ohledně volby vztahu s nevybranými dodavateli. Tento proces ve většině společnostech chyběl a proto jej musela intuice nahradit.

V **desáté fázi** by měl již dodavatel dodat předmět nákupu. Pro výzkum této diplomové práce je desátá fáze nepodstatná, protože se jedná o fázi, která popisuje spíše aktivitu dodavatele než nákupčího. Nákupčí při ní již jen očekává dodání předmětu nákupu za přesně dohodnutých podmínek a při této fázi již není rozhodnutí, které bychom z hlediska použití intuitivního nebo analytického přístupu mohli zkoumat. Proto výsledky této fáze nebudeme do výzkumu zahrnovat a pro všechny respondenty je zaznačím šedým symbolem pro nemožnou specifikaci do výsledné tabulky.

Jedenáctou fází je hodnocení výkonu dodavatele. V literatuře je této fázi procesu věnován velký prostor. Existuje mnoho metod pro hodnocení výkonnosti dodavatelů. Pro potřeby tohoto výzkumu bylo však zapotřebí stanovit že, pokud v literatuře není zmíněno využití intuice, tak by mělo k hodnocení dojít pouze podle analytického přístupu. Společnost by měla mít přesně stanovený způsob hodnocení dodavatele a zvolené metody a kritéria.

V této kategorii jsem zjistil odlišnost od literatury, protože se v hodnocení často zjišťuje vlastní názor nákupčího, čímž je tedy intuitivní úsudek nákupčího často přímo vyžadován. K hodnocení probíhá nejčastěji po každém obchodním případě, aby se udržovala aktuálnost tohoto hodnocení a v případě potřeby bylo možné vyvodit určité důsledky. Hodnocení, jak tvrdí literatura, by mělo být zdrojem kvalitních informací o dodavateli, nicméně z mého výzkumu vyplynulo, že většina respondentů výsledkům těchto hodnocení moc nevěří, protože se na tomto hodnocení nejčastěji podílí jen malá část pracovníků, kteří s tímto dodavatelem přišli do kontaktu a je tak velká možnost toto hodnocení ovlivnit. Podle respondentů je toto hodnocení spíše jen k vytváření databáze dodavatelů, které by bylo možné v příštích nákupech oslovit a k rozeznání špatných dodavatelů, kterým by se měl nákupčí vyhnout. Ve většině případů je toto hodnocení poskytováno daným dodavatelům na zpětnou

vazbu, nicméně respondenti zároveň uvedli, že dodavatelům se skvělými výsledky z toho žádná výhoda neplyne a pokud tedy není jejich výsledek nějak výrazně slabý, tak je to často ani nezajímá. Samotní dodavatelé tudíž nevnímají hodnocení jako nijak důležitý faktor, protože si jsou vědomi, že to při výběru dodavatele nehraje žádnou roli.

Tab. 5.1 Výsledky respondentů v jednotlivých fázích

fáze	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
1	✓	✓	○	✓	✓
2	○	✓	✓	✓	✓
3	✗	✗	✗	✗	✗
4	✗	✗	✗	✗	✗
5	✓	✗	✗	✗	✗
6	✓	○	✗	✗	✗
7	✓	✓	✗	✗	✓
8	✓	✓	○	○	○
9	○	○	○	○	○
10	—	—	—	—	—
11	○	○	○	○	○

 Souhlasí
 Částečně
 Nesouhlasí
 Nelze určit

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vyhodnocení jednotlivých fází jsem v tabulce 5.2 srovnal tyto respondenty a jejich společnosti od té nejanalytičtější po nejintuitivnější. U nejanalytičtější společnosti bude nejvíce propracovaný postup tohoto procesu s jednotlivými kroky, které je nutné následovat. Naopak u společnosti s nejintuitivnějším charakterem bude mnoho kroků vynechaných a nákupčí v této společnosti bude mít daleko větší volnost při svém rozhodování.

Tab. 5.2 Srovnání respondentů od nejanalytičtější po nejintuitivnější se rozhodujícího.

Respondent 1	<ul style="list-style-type: none"> • Z výsledků výzkumu vyplývá, že respondent 1 měl nejanalytičtější proces rozhodování, což podle mého názoru bylo dáno především velikostí společnosti a velmi rizikovým odvětvím průmyslu. Ve společnosti byly detailně propracované rozhodovací postupy, které se musely následovat.
Respondent 2	<ul style="list-style-type: none"> • Tento respondent se velkou mírou rozhodoval podle analytického přístupu. Bylo to opět dáno především společností, která jasně definovala kroky. I když měl nákupčí ve svou intuici velkou důvěru, interní procesy mu jen zřídka kdy umožnily použití svého intuitivního úsudku.
Respondent 5	<ul style="list-style-type: none"> • U tohoto respondenta také převažoval analytický přístup. V tomto případě to bylo dáno především stylem zpracování úlohy. Tento respondent měl sám větší důvěru v analytické nástroje, a proto se při jeho rozhodování více držel tohoto přístupu.
Respondent 4	<ul style="list-style-type: none"> • Čtvrtý respondent se již větší mírou rozhodoval podle své odborné intuice. Bylo to způsobené především tím, že pracoval ve společnosti, ve které nebyly interní procesy vůbec propracované. Nezbývalo mu nic jiného, než věřit svému vlastnímu úsudku. Zároveň však dodal, že věří své vlastní odborné zkušenosti, kterou získal za dobu působení v nákupu.
Respondent 3	<ul style="list-style-type: none"> • Nejintuitivněji se rozhodoval třetí respondent. Zdůvodnil to tím, že za dobu působení v oboru již nastřádal tolik zkušeností, aby byl schopen věřit svému úsudku. Zároveň dodává, že je zapotřebí tento úsudek také verifikovat pomocí analytických nástrojů tak, aby bylo finální rozhodnutí oběma přístupy potvrzeno.

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.5 Syntéza

Závěrem této kapitoly jsem vytvořil několik tvrzení, která mi vyplývají z výsledků výzkumu a nejsou v literatuře uvedeny, nebo se od ní výrazně odlišují. Tato tvrzení mohou být předmětem dalšího zkoumání, při kterých by se mohla ověřit jejich pravdivost.

a) Komplexita obchodního případu je pro volbu metody rozhodování méně důležitá než ostatní faktory

Struktura produktu a komplexnost obchodního případů nehraje tak významnou roli, jako například styl zpracování, nebo prostředí společnosti. V tomto tvrzení se odlišuji od literatury. Vyplynulo mi to z výsledků výzkumu, při kterých jsem zjistil, že byl často použit jiný přístup rozhodování, než jaký z hlediska komplexnosti literatura doporučuje. Ve velmi komplexních případech měly být použity intuitivní metody rozhodování, protože jsou schopny zpracovat větší množství dat rozdílného charakteru, byly i přesto využity analytické metody rozhodování. Největší vliv na této volbě odlišné metody rozhodování měly faktory **prostředí společnosti** a **styl zpracování** úlohy jedincem.

U prvního zmíněného faktoru se má na mysli především stupeň propracovanosti interních procesů a byrokratických požadavků společnosti, které je zapotřebí před každým rozhodnutím udělat. V mnou zkoumaných případech se jednalo o velmi dopodrobna rozpracovanou strukturu, kde nebylo mnoho prostoru pro intuitivní úsudky nákupčích, a to i přesto, že to u těchto komplexnějších obchodních případů literatura doporučuje.

Podle výsledků výzkumu má i **styl zpracování** úlohy větší vliv na volbu rozhodovací metody, než samotná komplexnost úlohy. Zkoumal jsem relativně jednoduchý nákup, při kterém by dle literatury mělo dojít k lepšímu vyhodnocení situace pomocí analytických metod, nicméně nákupčí se řídil především svou odbornou intuicí a zkušeností. Naopak v případě velice komplexního případu použil jiný respondent analytický přístup, který zdůvodnil tím, že jednoduše věří spíše nástrojům a srovnáním informací, než pouze lidskému úsudku.

b) Čas nehraje při volbě metody rozhodování tak významnou roli jako ostatní faktory, jako například styl zpracování, nebo prostředí společnosti

I přesto, že se ve skutečnosti zvolené rozhodovací metody podle faktoru času shodují s doporučení v literatuře, jsem zjistil, že čas nebyl primární faktor, který tuto volbu metody zapříčinil. Čas a urgentnost změny dodavatele totiž velmi záleží na firemní kultuře daného jedince, který toto rozhodnutí dělá. A z toho důvodu má styl zpracování a prostředí společnosti daleko větší vliv na volbě rozhodovací metody, než samotný faktor času. Většina respondentů měla na rozhodnutí dostatek času, nicméně volbu rozhodovací metody v těchto případech způsobil především propracovaný systém ve společnosti nebo naopak, při

autonomní kultuře společnosti, preferovaný styl zpracování. Ve společnosti, která má velmi dopodrobna propracovaný proces výběru dodavatele nehrál čas tak významnou roli, protože i když nebylo času dostatečné množství, nákupčí si nemohl dovolit obejít nařízení stanov a rozhodnout se dle svého úsudku. Bylo by to pro něj i společnost velmi riskantní a neověřené rozhodnutí a společnosti se raději rozhodly tento složitý analytický proces, i s vědomím určitého zpoždění nákupu, následovat.

Naopak ve společnostech, ve kterých byla spíše autonomní kultura, a nákupní oddělení nemělo přesně definované postupy, se při rozhodnutích projevyly preferované styly zpracování a respondenti měli možnost použít ten přístup, který je jim osobě bližší. Tím je myšlen vztah, jaký má respondent ke zkoumaným přístupům rozhodování a jestli mu jsou bližší spíše intuitivní, nebo analytické metody rozhodování. Někteří respondenti využili intuitivní metody rozhodování i přesto, že měli dostatek času na využití analytických metod a v opačném případě, i když měli jiní respondenti velice urgentní obchodní případ, postupovali podle jim bližšího analytického přístupu, protože měli strach ze špatné volby a nepřipustili si možné selhání v rozhodnutí na základě pouhého úsudku. Důležitým aspektem při volbě metody rozhodování také hraje samotné postavení nákupního oddělení v hierarchii společnosti a vztah, v jakém je s ostatními odděleními. V situacích, kdy mělo nákupní oddělení nad ostatními odděleními určitou převahu, si nákupčí mohl více dovolit pracovat podle jím preferované metody rozhodování, než když bylo nákupní oddělení pod dohledem všech ostatních oddělení a na samém dně hierarchie společnosti. V takovém případě byl nákupčí kontrolován ze všech stran a nemohl si dovolit rozhodovat pouze podle svého uvážení.

Na základě výsledků výzkumu této diplomové práce jsem seřadil tyto faktory od nejdůležitějších po nejméně důležité. V tabulce 5.3 je zároveň popsáno i zdůvodnění, proč je daný faktor důležitější, než ty ostatní. Podle výzkumu mi vyšlo, že nejdůležitější roli při volbě rozhodovací metody hraje prostředí společnosti a naopak nejméně důležitým faktorem je při volbě rozhodovacího přístupu struktura úlohy a její stupeň komplexnosti. Tato tabulka byla vytvořena podle zjištěných vztahů mezi jednotlivými faktory.

Tab. 5.3 Srovnání faktorů od nejdůležitějšího po nejméně důležitý

Prostředí společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Nejvýznamější roli při volbě metody rozhodování hrálo prostředí společnosti, protože nákupčí museli jednotlivé kroky procesu následovat bez ohledu na to, zda to souhlasilo s jejich preferovanou metodou zpracování, měli na to čas, nebo se to shodovalo se strukturou úlohy.
Styl zpracování	<ul style="list-style-type: none"> • Nákupčí mohl použít preferovanou metodu rozhodování až v ten moment, kdy mu to interní procesy společnosti dovolily. Faktor času a struktura úlohy při tom sehrály určitou roli, nicméně primárně byla volena metoda rozhodování dle toho, zda sám osobně věří spíše analytickým nebo intuitivním metodám.
Čas	<ul style="list-style-type: none"> • Čas sehrál při volbě rozhodovací metody spíše doplňkovou roli. Faktor času jen velmi obtížně způsobí zkrácení nařízeného postupu změny dodavatele a nezmění ani nákupčího styl zpracování.
Struktura úlohy	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura úlohy a úroveň komplexnosti ve zkoumaných případech nehrála při volbě metody rozhodování velkou roli, protože tyto metody byly zvoleny především podle charakteru společnosti a stylu zpracování úlohy u jednotlivých respondentů.

Zdroj: vlastní zpracování

c) Při méně podrobně popsaných fázích nákupního procesu je zapotřebí se více spoléhat na odbornou intuici.

Zkoumáním jednotlivých fází procesu zajištění dodavatele jsem zjistil, že čím méně jsou tyto fáze ve společnosti propracované, tím více se nákupčí bude spoléhat na jemu bližší přístup rozhodování. Pokud některá fáze nemá podrobně stanovený proces a průběžné analytické kroky, jsou po nákupčích více požadovány jejich vlastní postupy, které budou založeny na metodách, které jsou jim bližší. Pokud například ve společnosti některého z respondentů nebyla nijak zvlášť definovaná pátá fáze nákupního procesu, ve které dochází k analýze dodavatelského trhu, musí se nákupčí spolehnout na svou vlastní odbornou zkušenost a analyzovat tento dodavatelský trh podle svého vlastního úsudku. V takovém případě pak záleží, zda nákupčí preferuje intuitivní nebo spíše analytické metody rozhodování. Pokud má blíže spíš k intuitivním metodám, půjde o neformální metody analýzy, při kterých se bude analyzovat situaci podle vlastních pocitů a zkušeností. V případě, že preferuje spíše analytické metody rozhodování, pokusí se danou situaci na dodavatelském trhu analyzovat podle jemu bližších analytickým metod a nástrojů.

6 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků výzkumu, který byl v rámci této diplomové práce proveden, bylo navrženo několik doporučení. Z toho důvodu, že byl tento výzkum kvalitativního charakteru, není možné tyto výsledky zobecnit, a proto jsou i tyto návrhy a doporučení směřovány především k osloveným respondentům a zkoumaným společnostem.

Při analýze nákupního procesu ve společnosti čtvrtého respondenta jsem zjistil velké nedostatky ve způsobu propracování interních procesů rozhodování. V současnosti nejsou tyto procesy nákupu nijak blíže specifikovány a převážná část nákupního procesu závisí především na znalostech a zkušenostech nákupčího. Nákupčí nemá ve stanovách společnosti nařízené žádné analytické metody ani doporučené postupy či nástroje a skoro celý nákupní proces tak závisí přímo na jeho intuitivním úsudku. Na to, že společnost nemá definované téměř vůbec žádné analytické kroky při procesu zajištění dodavatele, leží dle mého názoru na respondentovi až příliš velká zodpovědnost. Buď by měla společnost lépe definovat analytické metody výběru dodavatele, čímž by si do určité míry zajistila provedení nějakých analytických metod vyhodnocení, nebo by měla být alespoň z části přesunutá zodpovědnost při rozhodování na vedoucího nákupu, který by schvaloval nákupy nad určitou hodnotu. Často dokonce dochází k tomu, že si zboží nakupují jednotlivá oddělení bez samotného vědomí nákupčích. Bylo by dobré zavést interní systém, pomocí kterého by se všechny potřeby a požadavky společnosti dostaly na nákupní oddělení.

Z výzkumu procesů o změně dodavatele jsem dále zjistil velké nedostatky ve čtvrté a páté fázi u většiny společností. Téměř u všech dotazovaných respondentů jsem zjistil, že pro tyto fáze nejsou ve společnostech nijak definované postupy. Proto se v nich z velké části spoléhá na odborné intuice nákupčích. Bylo by dobré v těchto fázích vymezit určité kroky, které by nákupčí měli při těchto fázích následovat. Myslím si, že nejlepšího výsledku by bylo možné dosáhnout kombinací obou těchto přístupů, přičemž je velmi důležité dodržet mezi těmito dvěma přístupy určitou rovnováhu. Oba tyto přístupy mohou vést ke kvalitnímu rozhodnutí, ale měly by být před samotným rozhodnutím verifikovány druhou rozhodovací metodou. V případě, že se výsledné rozhodnutí z obou rozhodovacích metod shodují, je vysoká pravděpodobnost, že toto rozhodnutí bude správné. Pokud se však výsledky těchto dvou metod liší, je zapotřebí tomuto rozhodnutí věnovat obzvlášť velkou pozornost a důkladně se zaměřit na zbylé varianty. V případě čtvrté fáze jsou všichni respondenti schopni identifikovat nákup z hlediska komplexnosti a dostupného času, nicméně všichni k tomuto

určení použili pouze intuitivních metod. Proto bych chtěl doporučit zavést určité kroky, jak typ nákupu identifikovat a následně pro každý z těchto tří typů nákupu nastavit analytické kroky. Pro rutinní nákup nejsou dle mého názoru zapotřebí tak přesně definované kroky, jako například u modifikovaného nákupu, nebo nového nákupu. Velmi podobné výsledky mi vyšli při hodnocení páté fáze, při které všichni respondenti byli schopni říci, jaká je pravděpodobně situace na dodavatelském trhu, nicméně ve většině případů šlo pouze o odhad na základě své odborné intuice, protože v těchto společnostech nebyly zavedeny žádné metody pro analýzu dodavatelského trhu.

Po analýze nákupního procesu jsem si také všiml velkého nedostatku ve fázi hodnocení dodavatelů. Jak jsem již v této diplomové práci několikrát zmínil, ve většině zkoumaných případech je hodnocení dodavatelů považováno za ne příliš důvěryhodný zdroj informací a je využíván pouze ke kategorizaci a udržování databáze dodavatelů u daného předmětu. Data z těchto hodnocení ve většině případů již nejsou dále vyhodnocována. Mým doporučením je zvýšit počet účastníků tohoto hodnocení, čímž by se snížila možnost ovlivnění výsledného hodnocení dodavatele úsudkem jednoho respondenta a bylo by možné tak zvýšit důvěryhodnost těchto hodnocení. Dále bych doporučil vytvořit hodnocení v co nejautomatizovanější podobě, nejlépe pomocí jednoduchého softwaru. Je však zapotřebí zajistit, aby všichni hodnotitelé věděli, jak se toto hodnocení vyplňuje a jaký může mít hodnocení dopad. Účastníci těchto hodnocení by měli dobře znát, že i jejich názor může ovlivnit budoucí výběr dodavatele, a co nejvíce je motivovat k zodpovědnému vyplňování těchto hodnocení. Hodnocení by mělo být prováděno podle přesně stanovených postupů, při kterých by hodnotitel přesně věděl, co a jak má hodnotit. Toto doporučení je směřováno především k vedením oslovených společností než samotným respondentům, protože nákupčí tento fakt nemohou nijak zvlášť ovlivnit.

Na závěr této kapitoly bych chtěl po důkladném zkoumání literatury všem respondentům doporučit, aby se podívali na článek o kognitivních chybách při rozhodování. Výzkumem pro tuto diplomovou práci jsem zjistil, že jenom v procesu změny dodavatele je ohromné množství jednotlivých rozhodnutí, ve kterých je možné některou z těchto kognitivních chyb udělat. Pokud by respondent o těchto chybách věděl a znal i způsob, jak je možné se těmito chybám vyhnout, mohlo by to vést k lepším výsledkům při dalších rozhodnutích.

7 Závěr

Tématem diplomové práce bylo Intuitivní a analytické rozhodování v průmyslovém nákupu. Zvolil jsem si ho z toho důvodu, že mě samotný způsob lidského rozhodování velice zajímá a chtěl bych v oblasti průmyslového nákupu najít uplatnění.

V teoretické části diplomové práce jsem se tedy zabýval definováním teoretických východisek průmyslového nákupu. Z počátku jsem popsal Kraljicův model klasifikace nákupního portfolia, který rozřazuje nakupované produkty podle důležitosti nákupu a složitosti dodavatelského trhu. Pokračoval jsem definováním oblasti mého výzkumu, kterým byl proces změny dodavatele. V této části práce jsem se blíže zaměřil na jednotlivé fáze tohoto procesu, jelikož mi ve výzkumné části poslouží jako předloha k analýze dat. Podrobněji jsem popsal hodnocení výkonosti dodavatelů, nejčastěji používané metody hodnocení a hodnotící kritéria.

Dále jsem se zaměřil na charakteristiku intuitivních a analytických metod rozhodování a popis způsobu, jak tyto jednotlivé přístupy pracují. U obou přístupů jsem následně popsal i faktory, které užití těchto rozhodovacích přístupů mohou ovlivňovat. Závěrem této kapitoly jsem se věnoval kombinaci těchto přístupů a popisu, jakým způsobem spolu mohou intuitivní a analytický přístup spolupracovat při rozhodovacích procesech.

Následující část diplomové práce je věnována definování typu výzkumu a metodice sběru dat. Pro výzkum tohoto tématu bylo nutné použít metodu, pomocí které je možné zkoumat do hloubky příčiny určitého jednání. Z tohoto důvodu jsem si zvolil metodu kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru, protože je dle mého názoru pro tento typ výzkumu nejlepší metodou. Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem se vybraní nákupčí v průmyslovém nákupu rozhodují, co bylo hlavními důvody nebo příčinami volby této rozhodovací metody, a které faktory na to měly nevýznamnější vliv. Jelikož byla pro tento výzkum velmi důležitá tvorba otázek, věnoval jsem tomuto tématu velkou část kapitoly. Po vypracování otázek proběhly rozhovory s pěti nákupčími, působícími v průmyslovém nákupu.

K analýze získaných dat byla využita metoda doslovné transkripce, která je pro další analýzu získaných informací téměř nezbytná. Po anonymizaci rozhovorů došlo za použití metody otevřeného kódování k další organizaci těchto dat. Touto metodou je podle odhalených témat možné rozčlenit celistvý text a následně jej nově uspořádat podle přesných

potřeb výzkumu. Dále byly nově uspořádané informace analyzovány podle faktorů, které užití rozhodovacích přístupů ovlivňují a dle jednotlivých fází procesu změny dodavatele.

Následně jsem podle výsledků výzkumu seřadil respondenty od nejanalytičtější se rozhodujícího až po nejintuitivněji se rozhodujícího. Podle vlivu faktorů na jednotlivé respondenty se mi podařilo seřadit tyto faktory od nejdůležitějšího až po nejméně důležitý.

Z mého výzkumu vyplynulo, že nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují volbu rozhodovací metody, jsou prostředí společnosti a styl zpracování úlohy. Dalším zjištěním této diplomové práce je, že se v dohledané literatuře o průmyslovém nákupu autoři velmi často věnují analytické metodě rozhodování, ale intuitivní metodě jen velmi zřídka. Mým výzkumem jsem zjistil, že se intuice v mnoha rozhodnutích vyskytovala.

V další části jsem interpretoval výsledky výzkumu, podle kterých jsem vyvodil několik tvrzení. Ke konci diplomové práce bylo navrženo několik změn, ale z toho důvodu, že se jedná o kvalitativní výzkum, není možné tyto výsledky zobecnit, a proto jsou i tato doporučení především směřovány k osloveným nákupčím a zkoumaným společnostem.

Diplomová práce pro mě obrovským přínosem, protože jsem měl možnost zkoumat proces rozhodování u velmi zkušených odborníků průmyslového nákupu, kteří mi také umožnili nahlédnout do interních procesů jejich společností a problematiky této oblasti. K těmto informacím je velmi těžké se dostat, a proto bych jim chtěl za jejich vstřícnost velmi poděkovat.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

- [1] HASSIN, Ran R., J. S. ULEMAN and J. A. BARGH. *The new unconscious*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 608 s. ISBN 9780195307696.
- [2] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 9788073674854.
- [3] KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, 2012. 542 s. ISBN 9788087270424.
- [4] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 8025101746.
- [6] LUKOSZOVÁ, X., O. MENŠÍK a M. GRESSEOVÁ. *Řízení nákupu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1999. ISBN 80-7078-674-4.
- [7] LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. *Purchasing and supply chain management*. New York: Prentice Hall, 2006. ISBN 978-0-273-69438-0.
- [8] MONCZKA, R. et al. *Purchasing and supply chain management*. Mason: South-West Cengage Learning, 2011. ISBN 978-11334200590

Článek v odborném časopisu

- [9] ALTER, Steven L. How Effective Managers Use Information Systems. *Harvard Business Review* [online]. November 1976, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/1976/11/how-effective-managers-use-information-systems>
- [10] BONABEAU, Eric. Don't Trust Your Gut. *Harvard Business Review* [online]. May 2003, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2003/05/dont-trust-your-gut>
- [11] BOS, Maarten and Amy CUDDY. A Counter-Intuitive Approach to Making Complex Decisions. *Harvard Business Review* [online]. May 2011, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2011/05/a-counter-intuitive-approach-t/>

- [12] DAVENPORT, Thomas H. Big Data and the Role of Intuition. *Harvard Business Review* [online]. December 2013, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2013/12/big-data-and-the-role-of-intuition>
- [13] FISHER, Marshall. What Is The Right Supply Chain for Your Product. *Harvard Business Review* [online]. March - April 1997, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/1997/03/what-is-the-right-supply-chain-for-your-product>
- [14] HAYASHI, Alden M. When to Trust Your Gut. *Harvard Business Review* [online]. February 2001, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2001/02/when-to-trust-your-gut>
- [15] CHOI, Thomas Y. and Tom LINTON. Don't Let Your Supply Chain Control Your Business. *Harvard Business Review* [online]. December 2011, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2011/12/dont-let-your-supply-chain-control-your-business>
- [16] KAHNEMAN, D., D. LOVALLO and O. SIBONY. The Big Idea Before You Make That Big Decision. *Harvard Business Review* [online]. June 2011, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2011/06/the-big-idea-before-you-make-that-big-decision>
- [17] KAHNEMAN, Daniel and Gary KLEIN. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist* [online]. 2009, vol. 64, issue 6, s. 515-526 [cit. 2016-04-19]. DOI: 10.1037/a0016755. Available from: [http://www.hansfagt.dk/Kahneman_and_Klein\(2009\).pdf](http://www.hansfagt.dk/Kahneman_and_Klein(2009).pdf)
- [18] KAUFMANN, L., G. MESCHNIG and F. REIMANN. Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decisions outcomes. *Journal of Purchasing and Supply Management* [online]. 2014, vol. 20, issue 2, s. 104-112 [cit. 2016-04-19]. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2014.03.003>
- [19] KHATRI Naresh and H. Alvin NG. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations* [online]. 2000, vol. 53, issue 1, s. 57-86 [cit. 2016-04-19]. Available from: <http://fagbokforlaget.no/boker/downloadpsykorg/KAP7/artikler/Intuisjon%20og%20strategiske%20beslutninger.pdf>
- [20] KRALJIC, Peter. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review* [online]. September 1983, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

- [21] LIKER, Jeffrey and Thomas Y. CHOI. Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review* [online]. December 2004, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>
- [22] LOCKE, Connson Chou. When It's Safe to Rely on Intuition (and When it's Not). *Harvard Business Review* [online]. April 2015, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2015/04/when-its-safe-to-rely-on-intuition-and-when-its-not>
- [23] MAIDIQUE, Modesto A. Decoding Intuition for More Effective Decision-Making. *Harvard Business Review* [online]. August 2011, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2011/08/decoding-intuition-for-more-ef/>
- [24] MCAFEE, Andrew. The Future of Decision Making: Less Intuition, More Evidence. *Harvard Business Review* [online]. January 2010, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2010/01/the-future-of-decision-making>
- [25] NAYAR, Vineet. Listening to Your Inner Voice Makes You a Better Manager. *Harvard Business Review* [online]. May 2013, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2013/05/listening-to-your-inner-voice>
- [26] SALAS, E., M. A. ROSEN and D. DIAZGRANADOS. Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management* [online]. 2010, vol. 36, issue 4, s. 941-973 [cit. 2016-04-19]. DOI: 10.1177/0149206309350084. ISSN 0149-2063. Available from: <http://jom.sagepub.com/content/36/4/941>
- [27] SHVETANK, S., A. HORNE and J. CAPELLÁ. Good Data Won't Guarantee Good Decisions. *Harvard Business Review* [online]. April 2012, [cit. 2016-04-10]. Available from: <https://hbr.org/2012/04/good-data-wont-guarantee-good-decisions>
- [28] SIMPSON, P. M., J. A. SIGUAW and S. C. WHITE. Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes. *The Journal of Supply Chain Management*. 2002, vol. 38, issue 1, s. 29-41. ISSN 1523-2409. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00118.x>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016


Bc. Jakub Zapletal